العنوان: المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة : دراسة تحليلية لجوانب التوافق والتعارض

المصدر: المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الادارية (مصر)

المؤلف الرئيسي: عسكر، سمير احمد

المجلد/العدد: مج 14, ع 2

محكمة: نعم

التاريخ الميلادي: 1990

الشهر: ربيع

الصفحات: 47 - 80

رقم MD: 130366

نوع المحتوى: بحوث ومقالات

قواعد المعلومات: EcoLink

مواضيع: التوافق المبدئي، المسار المهني، المهن، الموظفون والمستخدمون، الامن الوظيفي، التكيف الاجتماعي، المنظمات الحديثة، المركز الوظيفي، مراكز التقييم، الوظائف الادارية، الاستراتيجيات الادارية، المنظمات العربية

رابط: http://search.mandumah.com/Record/130366

المسار الوظيفي والتطويع الإجتماعي في المنظمات الحديثة

«دراسة تحليلية لجوانب التوافق والتعارض»

د. سمير أحمد عسكر ★

أهمية الدراسة:

تتصف العلاقة بين الفرد والمنظمة بالتشابك والتعقد، فالمنظمة تعمل على تحقيق أهدافها من خلال إختيار الفرد الذي تتناسب قدراته ومهاراته مع متطلبات الوظيفة. وبعد إلتحاق الفرد بالمنظمة تبدأ عمليات **التطويع الإجتماعي**... **Solialization**، التي تهدف إلى تشكيل إتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه بالطريقة التي تخدم أهداف المنظمة. حيث يسعى الفرد إلى تحقيق أهداف مساره المهني أو الوظيفي، من خلال إختياره للمنظمة التي توفر له المجال أو المجالات الوظيفية التي تشبع حاجاته، وتوصله إلى طموحاته خلال حياته الوظيفية. وغالباً ما تتعارض وتتضارب أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

ويحكم طبيعة وشكل الرابطة أو العلاقة بين الفرد والمنظمة ما يسمى **بالعقد النفسي Psychological Control**، بجانب **العقد الرسمي** بين الطرفين(١). والعقد النفسي هو عقد ضمني بين الفرد والمنظمة، يحدد ما يتوقعه كل طرف من الطرف الآخر. **وعلى سبيل المثال**، فالفرد في مقابل أن يتخلى عن قدر من حريته والعمل ساعات معينة وتنفيذ متطلبات الوظيفة، يتوقع من المنظمة أن تعمل على إشباع حاجاته المادية والشعور بالأمن الوظيفي، وتوفر له فرص النمو والتقدم وتحقيق الذات. والمنظمة في مقابل تقديم الوظيفة للفرد، فإنها تتوقع منه أن يخصص الوقت ويبذل الجهد ويظهر الإلتزام والإخلاص والحماس والولاء للمنظمة وخدمة أهدافها. وعدم تحقيق هذه التوقعات بالنسبة للطرفين يعني فشل التوافق بينهما. ويؤدي هذا الفشل إلى انخفاض مستوى الأداء والرضا الوظيفي للأفراد، وزيادة معدلات ترك العمل أو معدلات الفصل من جانب المنظمة، مما يؤثر على فعالية المنظمة ككل.

★ أستاذ مساعد في كلية العلوم الإقتصادية والإدارية بجامعة الإمارات العربية المتحدة - العين - دولة

هدف الدراسة:

يتمثل **الهدف الرئيسي لهذه الدراسة** في الآتي:

* توضيح طبيعة العلاقة بين تطور المسارات الوظيفية للأفراد - باعتبارها تمثل مصالح الفرد - وبين التطويع الإجتماعي في المنظمات - باعتباره يمثل مصالح المنظمة.
* بيان المشاكل والقضايا التي تؤدي إلى فشل التوافق بين أهداف المسارات الوظيفية خلال مراحل حياة الأفراد الوظيفية، وبين أهداف التطويع الإجتماعي بمراحلها المختلفة في المنظمة.
* عرض للإستراتيجيات الإدارية التي يمكن لكل من المنظمة والفرد استخدامها، لتحقيق التوافق والتكامل بين أهدافهما.

ويعتمد الباحث في هذه الدراسة، على تحليل ومراجعة الأبحاث السابقة التي أجريت في هذا المجال.

وفي ضوء هذا الهدف، تنقسم الدراسة إلى **أربعة مباحث** هي:

المبحث الأول - المسار الوظيفي:

يضم هذا المبحث مفهوم المسار الوظيفي ومراحل تطوره، والعوامل المؤثرة على اختيار المسار الوظيفي.

المبحث الثاني - التوافق البيئي بين الفرد والمنظمة:

يشمل هذا المبحث عملية الإختيار المتبادل بين الفرد والمنظمة، ونموذج إختيار الفرد للمنظمة، وأسباب فشل التوافق المبدئي، واستراتيجيات إدارة هذا التوافق.

المبحث الثالث - التطويع الإجتماعي:

يتناول هذا المبحث طبيعة التطويع الإجتماعي، وحرج الفترة المبكرة من التطويع الإجتماعي، وإدارة الفترة المبكرة من التطويع الإجتماعي من جانب المنظمة ومن جانب الفرد.

المبحث الرابع - الفترة المتوسطة والمتقدمة للمسار الوظيفي:

يعالج هذا المبحث مشاكل الأفراد في هذه الفترة وأساليب إداراتها.

المبحث الخامس - تطبيق الإستراتيجيات الإدارية المقترحة في المنظمات العربية:

يوجز هذا المبحث، أهم الإستراتيجيات الإدارية التي يمكن تطبيقها في المنظمات العربية.

المبحث الأول

المسار الوظيفي

مفهوم المسار الوظيفي Career:

يعرف هل **Hall** ، المسار الوظيفي أو المهني بأنه «إدراك الفرد للسلسلة المتعاقبة من الإتجاهات والسلوك، المرتبطة بخبرات العمل وأنشطته خلال حياة الفرد[٢]» وهذا المفهوم الحديث للسيرة الوظيفية يقوم على **الإفتراضات التالية**:

١ ـ لم يعد المسار الوظيفي أو المهني يقتصر على التقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه الفرد في مهنته أو عمله، والذي ينعكس في حصوله على أجر أعلى ومكانة إجتماعية وتحمل مسؤولية أكبر. فالمسار الوظيفي يشير الآن إلى تعاقب الوظائف التي يشغلها الفرد خلال تاريخه الوظيفي، بصرف النظر عن مكانة المهنة أو العمل الذي يقوم به، أو مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

٢ ـ لم يعد المسار الوظيفي يشير إلى التغيرات الوظيفية التي تتم رأسياً، أي الترقية إلى وظيفة أعلى في المنظمة. فبينما يسعى بعض الأفراد إلى التقدم الوظيفي، يرفض البعض الآخر الترقية والوظائف ذات المسؤولية الأكبر، ويفضلون البقاء في مراكزهم الحالية التي يستمتعون بها. كما توجد حاليا تنقلات وظيفية كثيرة على المستوى الأفقي، وأحيانا إلى المستوى الأدنى في المنظمة.

٣ ـ لم تصبح السيرة الوظيفية مرادفة للعمل في مهنة واحدة أو منظمة واحدة. فيوجد حالياً الكثير من الأفراد يغيّرون المجال الوظيفي الذي يعملون فيه إلى مجالات وظيفية أخرى ولأكثر من مرة. وهو ما يطلق عليه المسارات الوظيفية المتعددة، والتي تشمل إثنين أو ثلاثة من المجالات الوظيفية في إثنين أو أكثر من المنظمات.

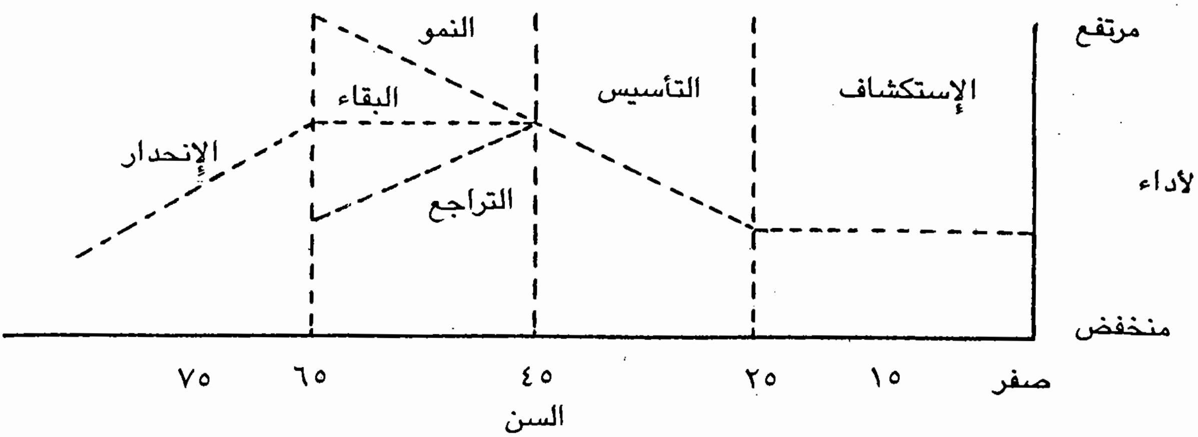
٤ ـ إن تقييم الفرد لمساره الوظيفي يعتمد على إدراكه الذاتي للنجاح أو الفشل المرتبط بخبرات عمله، وليس من منظور أو وجهة نظر الآخرين.

٥ ـ إن حياة الفرد خارج العمل تؤثر على مساره الوظيفي، **وعلى سبيل المثال**، فإن مشاعر الفرد غير المتزوج نحو الترقية التي تتضمن النقل إلى مدينة أخرى، تختلف عن مشاعر الفرد المتزوج ولديه أطفال في المدارس.

٦ ـ لم تعد المنظمة تنفرد بالسيطرة على المسار الوظيفي للفرد. فالفرد العامل أصبح أكثر حساسية وتأثراً بالجامعات والمعاهد والمنظمات الحكومية والإعلان، فيما يتعلق بتخطيط وإدارة مساره الوظيفي وما يرتبط بها من عوائد.

مراحل تطوّر المسار الوظيفي:

يمرّ الفرد خلال حياته الوظيفية **بعدد من المراحل المتميزة**. ولكل مرحلة توجهات وأهداف تختلف عن المراحل الأخرى. ويوضح الشكل التالي تطوّر مراحل المسار الوظيفي خلال حياة الفرد الوظيفية[٣].



مراحل تطوّر المسار الوظيفي

وفيما يلي وصف موجز لكل مرحلة:

(١) مرحلة الإستكشاف (ما بين سن ١٥ ـ ٢٤):

تتكوّن هذه المرحلة من الفترة التي تعقب إنتهاء الفرد من تعليمه والبحث عن أول وظيفة في حياته. وتستمر لمدة شهور بعد إلتحاقه بالمنظمة. يحاول الفرد في هذه المرحلة، التوفيق بين حاجاته وقدراته ومهاراته، وبين متطلبات المنظمة. ويتساءل الفرد عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا. ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة، ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته. ومن أهم مهام الفرد في هذه المرحلة أن يفهم ويقيّم بصورة واقعية قدراته ومواهبه، وأن يستكشف قيمه ودوافعه وطموحاته، ويصل إلى قرار الإختيار الصحيح، في ضوء معلومات صادقة عن بدائل المجالات الوظيفية.

(٢) مرحلة التأسيس (ما بين سن ٢٥ ـ ٤٤):

تعتبر هذه المرحلة محور حياة الأفراد في العمل. وأحياناً قد ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة، في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، ويندمج في أنشطة العمل التي تساعده على كسب وظيفة دائمة في المنظمة. وتضم مرحلة التأسيس **ثلاثة مراحل جزئية هي:**

أ ـ **التجربة (ما بين سن ٢٥ ـ ٣٠)**: يحدّد الفرد في هذه الفترة، ما إذا كان مجال العمل الذي اختاره يتناسب معه أم لا. فإذا لم يجده مناسبا قد يحاول تغييره. **وعلى سبيل المثال**، فقد يكتشف الفرد الذي يعمل في مجال المشتريات، بعد عدة شهور من السفر المستمر للقيام بأعباء وظيفية، أن هذا المجال الوظيفي لا يتناسب مع ميوله وحاجاته. وقد يختار تغيير وظيفته من المشتريات إلى مجال بحوث التسويق التي تتفق أكثر مع ميوله.

ب ـ **الإستقرار (ما بين سن ٣٠ ـ ٤٠)**: يأمل الفرد في هذه المرحلة، أن تكون أهدافه قد تحدّدت واستقرّت، ويبدأ في الإهتمام بصورة أوضح بتخطيط مساره الوظيفي، لتحديد سياق أو تتابع أهداف تطوره الوظيفي وما يتطلبه من اكتساب الخبرة والتعلّم.

ج ـ **الأزمة (ما بين منتصف الثلاثينات ومنتصف الأربعينات)**: قد يدخل الفرد في هذه الفترة، فيما يسمى بأزمة منتصف العمر لمساره الوظيفي. وغالباً ما يقوم الفرد في هذه الفترة، بإعادة تقييم تقدمه الوظيفي في ضوء طموحاته وأهدافه الأصلية. فقد يكتشف الفرد أنه لن يحقق أحلامه، أو وصل إلى طريق مسدود. ويقيّم الفرد أيضاً في هذه الفترة، مدى أهمية العمل ومساره الوظيفي بالنسبة لحياته ككل. وغالباً ما يواجه الفرد لأول مرة في فترة الأزمة، بضرورة إتخاذ قرارات أصعب مما يريد إنجازه، وكيف يحقق هذا الإنجاز، وما هي الصعوبات والتضحيات التي يجب أن يتحملها في سبيل ذلك. كما يحدد الفرد في هذه الفترة إحتياجاته الأساسية التي لا يمكنه التخلي عنها عند اتخاذ القرار، مثل الحاجة إلى الأمن أو الإستقلالية والحرية. ويشعر الفرد عادة في فترة الأزمة، بالتوتر الزائد واعتلال في صحته وقد يفقد مساندة رؤسائه.

(٣) **مرحلة المحافظة على الوظيفة (ما بين سن ٤٥ ـ ٦٥)**:

يشعر الفرد في هذه المرحلة، بالإرتباط القوي بالمجال الوظيفي والمنظمة. ويجد أنه من الصعوبة أو من الإستحالة أن يترك المنظمة ليبحث عن وظيفة أخرى. ويختلف مستوى أداء الأفراد في هذه المرحلة، فبعض الأفراد يستمر في النمو والتطور، بينما البعض الآخر يتراجع وينخفض مستوى أدائهم.

(٤) **مرحلة الإنحدار**:

وعند إقتراب سن المعاش توجد غالباً فترة من التباطؤ التي يتوقع فيها الفرد تقليص مستوى نفوذه ومسؤولياته. ويتعلم في هذه المرحلة، أن يقبل وينمي دوراً جديداً، يقوم فيه بدور المرشد والناصح للأفراد الأصغر سناً. ويشعر الفرد في هذه المرحلة، أنه استكمل مسيرته الوظيفية، ويحاول بعد الإحالة إلى المعاش، تحقيق ذاته في مجالات أو هوايات خارج العمل.

وهذه المراحل التي حددها «هل» للمسار الوظيفي للأفراد، لا تعني بالضرورة أنها تنطبق على كل فرد، فهي مجرد نموذج وصفي للمراحل التي يمكن أن يمر بها الأفراد خلال مسارهم الوظيفي، لم يتم إختباره من واقع دراسات تطبيقية. فالفروق الفردية بين الأفراد والإختلاف بين المنظمات له تأثير كبير على المسارات التي يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية.

العوامل المؤثرة على اختيار المسار الوظيفي:

يوجد عدد من العوامل التي تؤثر على الفرد في اختيار مساره الوظيفي. ويبدأ تأثير بعض هذه العوامل

قبل فترة طويلة من بداية حياته الوظيفية، **وتتلخص أهم هذه العوامل** فيما يلي:

١ - **خبرات الطفولة**: توصلت بعض الدراسات إلى أن خبرات الطفولة تؤثر على مستوى الطموح المهني للفرد. **وعلى سبيل المثال**، أكدت إحدى الدراسات، على التأثير القوي للطبقة الإجتماعية التي ينتمي إليها الطفل، على مفهومه وإدراكه لأنواع المهن المختلفة. فالأسر ذات التقاليد العريقة أو التي تتمتع بالثراء، تنمي في أطفالها الطموح المرتبط بالمهن ذات القيمة العالية، في حين أن الأسر من الطبقة العاملة الكادحة (العمال المهرة وغير المهرة)، تعلم أطفالها إحترام العمل اليدوي(٤). وتشير دراسة أخرى، إلى أن الأفراد الذين ينتمون إلى الأقليات في الولايات المتحدة، يرون أنفسهم غير قادرين على الإلتحاق بوظائف ذات قيمة عالية(٥)، واقترحت إحدى الدراسات، أن تأثير الوالدين والمدرّسين على تكوين القيم المهنية لدى الطفل، يحدث **بطريقتين**: (١) من خلال السيطرة على المعلومات التي يعطونها للطفل عن مختلف المهن، (مثل متطلبات المهنة، الثواب، المناخ، فرص التقدم والترقية)، (٢) من خلال التأثير على كيفية تقييم الطفل لمختلف أنواع الثواب الذي تقدمه مختلف أنواع المهن(٦).

٢ - **توجهات الشخصية**: تعتبر شخصية الفرد (المتضمنة لقيمه ودوافعه وحاجاته)، أحد المحدّدات الهامة التي تؤثر على اختياره للمجال أو المجالات الوظيفية. وقد توصل **"هولاند" Holland** من خلال أبحاثه، إلى اقتراح أن الفرد ينجذب إلى مجال العمل الذي يتوافق مع توجهات شخصيته، **وحدد أنواع هذه التوجهات كما يلي**(٧):

أ - **التوجه الواقعي**: يجذب هذا التوجه الفرد إلى المهن والحرف التي تتضمن أنشطة بدنية (رياضية أو ميكانيكية) تتطلب مهارة وقوة وتنسيقاً. ويفضل الفرد العمل مع الأشياء والآلات والنبات أو الحيوان، أو العمل خارج الأماكن المغلقة. ويختار الفرد الواقعي العمل في مجالات مثل الزراعة والتجارة والأعمال الميكانيكية.

ب - **التوجه البحثي**: يجذب هذا التوجه الفرد إلى مجالات العمل التي تتطلب أنشطة معرفية (مثل التفكير والتنظيم والفهم والتحليل والتقييم)، ويفضلها عن الأنشطة العاطفية (مثل المشاعر والعلاقات الشخصية والإتصالات). ويختار الفرد في هذا التوجه العمل في المجالات البحثية، مثل الطب والفيزياء والكيمياء.

جـ - **التوجه الإجتماعي**: يجذب هذا التوجه الفرد إلى المجالات الوظيفية التي تتضمن التعامل مع الناس. ويفضل الأنشطة العاطفية (مثل المشاعر والعلاقات الشخصية والإتصالات) أكثر من الأنشطة المعرفية أو البدنية. ويختار الفرد في هذا التوجه العمل في المجالات الإجتماعية، مثل التدريس والعلاقات العامة والخدمة الإجتماعية.

د - **التوجه التقليدي**: يميل الفرد في هذا التوجه، إلى العمل في المجالات التي تتضمن الأنشطة

الموضوعة في إطار منظم، والتي تخضع لقواعد وإجراءات محددة. ويتميز الفرد التقليدي بأنه يميل إلى أن يلتزم بأوامر السلطة الأعلى أو الأقوى، ويختار الفرد في هذا التوجه العمل في مجالات مثل المحاسبة والتمويل.

هـ - **توجه المغايرة**: يجذب هذا التوجه الفرد إلى مجالات العمل التي تتضمن الأنشطة القيادية، التي تهدف إلى التأثير على الآخرين لاكتساب النفوذ والمكانة الإجتماعية أو الكسب المادي.

و - **التوجه الفني**: يجذب هذا التوجه الفرد إلى مجالات العمل التي تتضمن التعبير عن الذات والخلق الفني والإبتكار، مثل الإعلان والموسيقى وغيرها من الفنون.

ومعظم الأفراد لديهم أكثر من توجه، فقد يجمع الفرد بين التوجه الواقعي والتوجه البحثي على سبيل المثال. ويعتقد "**هولاند**" أنه كلما زاد التشابه والتوافق بين هذه التوجهات لدى الفرد، كلما قلّ الصراع أو التردد الذي ينتاب الفرد عند اختيار المجال الوظيفي. وطبقاً لدراسة "هولاند"، فهناك **توافق قوي** بين التوجه الواقعي والبحثي، وبين التوجه الإجتماعي وتوجه المغامرة. بينما يوجد **تعارض كبير** بين كل من التوجه البحثي وتوجه المغامرة، وبين التوجه الفني والتقليدي.

٣ - **ثوابت المسار الوظيفي**:(٨) يتصف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية إستكشاف مستمرة، ينمي الفرد من خلالها - ببطء - مفهومه الذاتي لهويته المهنية، التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه. وكلما تقدم الفرد في مساره الوظيفي، كلما ترسخت لديه بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية. ويقصد بثوابت المسار الوظيفي، المحاور التي تدور حولها مسار الفرد الوظيفي والتي لا يمكن للفرد أن يتخلى عنها. ومعظم الأفراد لا يكتشفون ماهية ثوابتهم الوظيفية إلا عندما يضطرون إلى الإختيار الصعب والحكم بين بدائل المجالات الوظيفية. وفي أثناء عملية الإختيار، تتفاعل خبرات الفرد السابقة بالعمل مع استعداداته وتوجهاته واهتماماته، وتتحول إلى مجموعة من الثوابت التي يرى الفرد أنه لا يمكنه أن يتخلى عنها. وقد حدد **Schein** بعض أنواع الثوابت الوظيفية منها بما يلي(٩):

أ - **مجال الوظائف الفنية**: يمثل العمل في المجالات الوظيفية الفنية أو الشخصية، مثل الهندسة أو التحليل المالي، الأفضلية الأولى بالنسبة لبعض الأفراد. ويتجنب هؤلاء الأفراد إتخاذ أي قرار يبعدهم عن العمل في تخصصهم إلى مجال العمل في الوظائف الإدارية.

ب - **مجال الوظائف الإدارية**: يظهر بعض الأفراد دوافع قوية لإشغال الوظائف الإدارية، ويعتقدون أنهم يمتلكون المهارة والكفاءة اللازمة لإشغال المراكز الإدارية. وهدف هؤلاء الأفراد هو الوصول إلى أعلى المناصب الإدارية في المنظمة.

جـ - **الإستقلالية والحرية**: يعطي بعض الأفراد أهمية كبيرة للشعور بالإستقلالية والحرية في عمله. وهؤلاء الأفراد يبتعدون عن العمل في المنظمات الكبيرة، حيث تجعلهم قرارات الترقية

والنقـل والأجـر يعتمـدون على الآخـرين. وقد يفضل الفرد من هذه الفئة العمل بمفرده أو كشريك في مشروع صغير أو كإستشاري، إذا كان لديه الكفاءة الفنية.

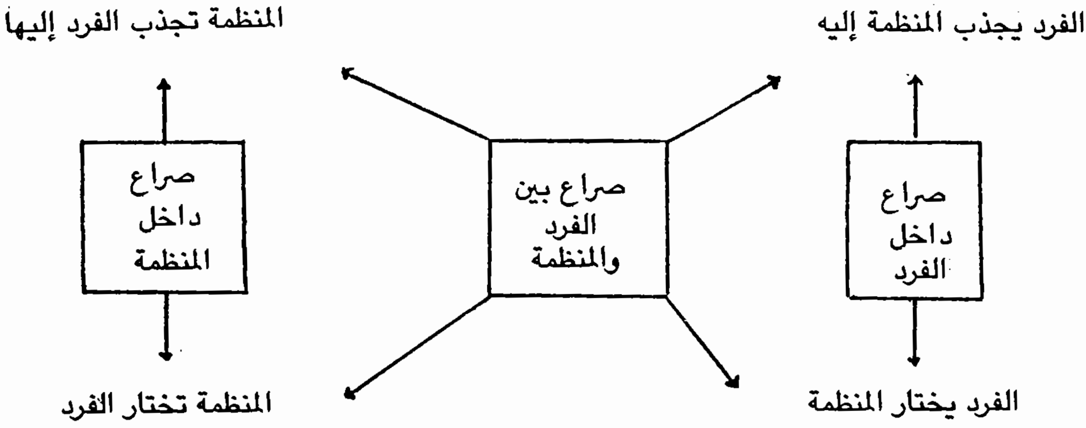
د - **الحـاجة إلى الأمن والإستقرار**: يحتل الأمن الوظيفي واستقرار المسار الوظيفي الإهتمام الأول لبعض الأفـراد. ويكـون لديهم الميـل إلى فعل كل ما هو مطلوب منهم، للمحافظة على الأمن الوظيفي والدخـل المعقول والمستقبل المستقر الذي يضمن له المعاش الجيد في نهاية خدمته. ويترك هؤلاء الأفراد تقرير مساراتهم الوظيفية للمنظمة التي يعملون فيها: وبالنسبة لبعض الناس فإن الأمن يرتبط لديهم بنوع المنظمة التي سيعملون فيها، مثل تفضيل العمل في المنـظمات الحكومية التي تضمن لهم الإستقرار الوظيفي. وبالنسبة للبعض الآخر، فإن الأمن يرتبـط لديهم بالأمن الجغـرافي، أي المكان الذي يشعرون وعائلاتهم فيه بالإستقرار والراحـة، فقـد يفضـل الفـرد العمل في المدينة التي عاش وتربى واستقر هو وعائلته فيها. ويرفض التنقل والإغتراب مهما كان العائد، وقد يبحث عن وظيفة أخرى في نفس المدينة، إذا ما اضطر إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها.

المبحث الثاني
التوافق المبدئي بين الفرد والمنظمة

ينصبّ الإهتمام الرئيسي للمنظمة في عمليات التعيين، على اختيار الفرد الذي تتناسب قدراته ومهاراته مع متطلبات الوظيفة. بينما يركز الفرد على اختيار المنظمة، التي يرى أنها تتميز بالمناخ الذي يعمل على إشبـاع حاجـاتـه وطموحاته. ويناقش هذا المبحث، عملية الإختيار المتبادل بين الفرد والمنظمة، ونموذج إختيـار المنـظمة، ثم يتناول أسباب فشل التوافق المبدئي بين الفرد والمنظمة، وأخيرا يستعرض المبحث الأسلوب الفعال لإدارة عملية التوافق المبدئي.

الإختيار المتبادل بين الفرد والمنظمة:

تختلف وجهة نظر المنظمة عن وجهة نظر الفرد في عملية الإختيار. ويصوّر الشكل التالي أنواع الصراع الذي يحدث في العلاقة بين الفرد والمنظمة في عملية الجـذب والإختـيـار، كـما حـددها **نـادلـر ولولروهكمن**(١٠):



أنواع الصراع في عمليات الجذب والإختيار بين الفرد والمنظمة

(١) **الصراع داخل الفرد**: يحاول الفرد في عملية إختيار المنظمة أن يحقق **أمرين**:

أ - لفت نظر وجذب المنظمة إليه ليكسب قبولها. ويحاول الفرد أن يظهر بصورة أكثر جاذبية للمنظمة، بخلق إنطباع جيد عن نفسه من خلال التركيز على الجوانب الإيجابية، وإغفال الجوانب السلبية لخبراته ومهاراته واستعداداته. ويقوم بذلك مثلاً، أثناء كتابة طلب الإلتحاق بالمنظمة أو خلال المقابلة.

ب - وفي نفس الوقت يحاول الفرد أن يقيّم المنظمة، من خلال الحصول على المعلومات الكافية عنها، لكي يستطيع اتخاذ قرار سليم باختيار المنظمة. ويحدث الصراع داخل الفرد نتيجة التعارض بين محاولته لجذب المنظمة إليه، وبين محاولته الحصول على المعلومات. **وعلى سبيل المثال**، فقد يسأل الفرد أثناء المقابلة، عن التفاصيل الدقيقة للعمل أو عن رواتب المدراء. وقد يؤدي ذلك إلى زيادة معلوماته عن المنظمة، ولكن في نفس الوقت تقلل من جاذبية المنظمة إليه.

(٢) **الصراع داخل المنظمة**: ومن وجهة نظر المنظمة، فإن عملية الإختيار ليست مجرد تجميع المعلومات الضرورية عن الفرد، بل تتضمن أيضا محاولة جذب نوعية معينة من المرشحين. وعملية الإختيار لا تنفصل عن عملية جذب الفرد للمنظمة. فمثلاً أسلوب المقابلة كجزء من عملية الإختيار، يؤثر على الإنطباع الذي يكوّنه الفرد المرشح للوظيفة عن المنظمة (عملية جذب الفرد للمنظمة)، ويحدث الصراع داخل المنظمة نتيجة التعارض بين محاولتها الحصول على المعلومات الضرورية عن الفرد، من خلال طلب الوظيفة والإختبارات والمقابلة، وبين محاولتها جذب الفرد إليها. فالإختبارات المتعددة - مثلاً - أو الأسئلة المحرجة أثناء المقابلة، قد تؤدي إلى زيادة المعلومات التي ترغب المنظمة

في الحصول عليها من الفرد؛ ولكن في نفس الوقت قد تخلق إنطباعاً سلبياً لدى المرشح الكفء عن المنظمة، ولا تستطيع المنظمة جذبه للعمل فيها.

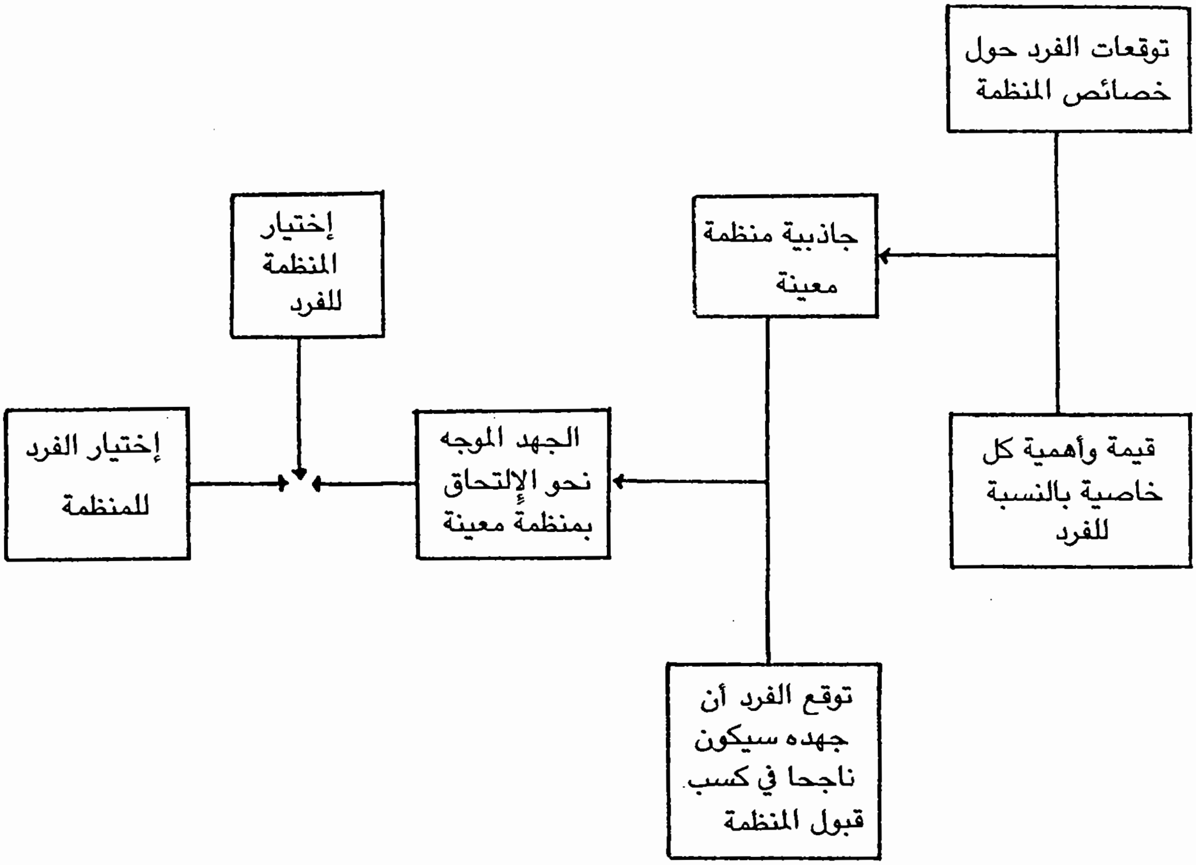
(٣) **الصراع بين رغبة الفرد في جذب المنظمة إليه، وبين رغبة المنظمة في اختيار الفرد**: لكي تتخذ المنظمة قرار الإختيار السليم، فإنها تحتاج إلى معلومات صادقة وكاملة عن المرشح للوظيفة. ويتعارض ذلك مع رغبة المتقدم للوظيفة في إعطاء إنطباع جيد عن نفسه للمنظمة، ومحاولته إخفاء المعلومات الخاصة بالجوانب السلبية في مهاراته أو إستعداداته.

(٤) **الصراع بين رغبة الفرد في اختيار أفضل منظمة، وبين رغبة المنظمة في اختيار أكفأ المرشحين للوظيفة**: فالفرد يحتاج إلى معلومات صادقة وكاملة عن الوظائف والمنظمات، لكي يقوم بتقييمها واختيار الأفضل منها. في حين تشعر المنظمة بأنها لو أعطت معلومات سلبية عن الوظيفة، فإن المرشح الكفء قد يجد الوظيفة أقل جاذبية بالنسبة له ويرفض قبول العمل في المنظمة.

ولا شك أن عملية الإختيار تتأثر بكيفية التعامل مع هذه الصراعات من جانب الفرد ومن جانب المنظمة، وتؤدي النتائج السلبية لهذه الصراعات، إلى فشل التوافق المبدئي بين الفرد والمنظمة بعد عملية الإختيار.

نموذج إختيار الفرد للمنظمة:

يعتبر نموذج إختيار المنظمة الذي طوّره "**فروم**" في ضوء نظرية التوقع، من أكثر النماذج المعروفة في تحليل كيفية إختيار الفرد للعمل في المنظمة(١١)، ويوضح الشكل التالي **عناصر هذا النموذج**:



نموذج إختيار المنظمة

يميز النموذج بين **ثلاث مراحل** في عملية إختيار الفرد للمنظمة:

(١) **الجاذبية النسبية لمنظمة معينة**: تتحدد في ضوء توقعات الفرد حول كل من خصائص كل منظمة والقيمة والأهمية التي يعطيها الفرد لكل خصيصة من هذه الخصائص. وقد أجرى **"فروم"** دراسة على مجموعة من طلبة الماجستير في إدارة الأعمال، وتم قياس توقعات الطلبة بالنسبة لخصائص المنظمات التي يرغبون في العمل فيها، وقيمة كل خصيصة بالنسبة لهم، لتحديد مدى جاذبية كل منظمة لهم. وبعد تعيين هؤلاء الطلبة في عدد من المنظمات. بيّنت الدراسة أن حوالي ٦٧٪ من الطلبة، إختاروا المنظمات التي أعطوها أعلى تقدير في درجة جاذبيتها لهم[١٢].

(٢) **كمية الجهد التي يبذلها الفرد للإلتحاق بالمنظمة**: يتوقف قرار الفرد ببذل جهد معين للإلتحاق بالمنظمة، على كل من مدى جاذبية المنظمة للفرد، وعلى توقعاته بأن جهده سيؤدي إلى نجاحه في

كسب قبول المنظمة له. فكثير من الوظائف لها جاذبية كبيرة لدى الفرد، ولكن من الناحية الواقعية يعرف الفرد أن فرصته ضئيلة للغاية في الحصول عليها مهما بذل من جهد.

(٣) **إختيـار الفرد للعمل بمنظمة معينة**: نتيجة لجهود الفرد، فقد يقبل في أكثر من منظمة. وعندئذ، يتخذ الفرد قرار إختيار المنظمة التي تقدم له المركز الوظيفي، الذي يبدو له أكثر جاذبية في الأجل القصير والأجل الطويل.

ويقـدم النموذج **العناصر الأساسية المتتابعة**، والتي يضعها الفرد في اعتباره عند اختيار المنظمة. وفي الواقع، فإن عملية إختيار الفرد للمنظمة قد لا تمر بهذه المراحل الرشيدة، وقد يختار الفرد مثلا أول منظمة تقدم له الوظيفة بدون سبب واضح، أو بسبب ظروفه الخاصة، أو بسبب حالة الكساد الإقتصادي السائدة والتي تؤثر في سوق العمل.

فشل التوافق المبدئي بين الفرد والمنظمة:

بالرغم من ضرورة وأهمية تحقيق التوافق المبدئي بين الفرد والمنظمة، بعد عملية الإختيار وبدء العمل في المنظمة، فكثيراً ما يفشل هذا التوافق لأسباب متنوعة. **ونتناول فيما يلي أهم أسباب هذا الفشل:**

(١) **الإختـلاف في توقعـات الأفـراد بالنسبـة للمنـظمة**: غالباً ما يختلف الأفراد في توقعاتهم حول المنظمة، فالشخص الحاصل على الماجستير في إدارة الأعمال مثلاً، عادة ما يكون مستوى توقعاته عاليـاً بالنسبة لطبيعة العمل وفرص الترقية وتحمل المسؤولية، ثم يكتشف أن ما تقدمه المنظمة له أقل كثيراً من توقعاته. وكذلك، فإن الفرد الذي يعمل لأول مرة بعد تخرجه مباشرة، تكون لديه أفكار عن المنظمة ومفاهيم الوظيفة وكيفية تنفيذ الأعمال، وأيضا عن أهمية المعرفة النظرية والعملية، قد تختلف كثيراً عن الواقع الفعلي للمنظمة[١٣]. ويؤدي الإختلاف في التوقعات، إلى الإحباطات اليومية من جانب الفرد ومن جانب المنظمة.

(٢) **التحـريف الإدراكي**: في عمليـة الإختيـار، يميل الفرد عادة إلى تحريف إدراكه لذاته عند محاولته كسب قبـول المنـظمـة والإلتحاق بها[١٤]. ويتم هذا التحريف إما بصورة لا إرادية، أو يتعمد خلق إنطباع كاذب إيجابي عن نفسه، ويؤدي ذلك إلى زيادة فرصة عدم التوافق بين الفرد والمنظمة. كما كشفت دراسة، أنه عقب قرار الأفراد باختيار المنظمة وقبل الإلتحاق بها، فإنهم يميلون أيضاً إلى تحـريف مدركـاتهم من خلال إدراكهم للمنـظمـة التي اختاروها، على أنها أكثر جاذبية مما كانوا يعتقدونه قبل قرار الإختيار. كما يميلون إلى إدراك المنظمات التي رفضوا الإلتحاق بها على أنها أقل جاذبية. وهو ما يطلق عليه **تخفيض التنافر المعرفي بعد إتخاذ القرار**. ويعني ذلك تبرير إختيارهم بزيـادة مشاعرهم الإيجابية للمنظمة التي اختاروها، وتخفيض مشاعرهم الإيجابية نحو المنظمات التي لم يختاروها[١٥]. ولكن بمجرد إلتحاق الأفراد بالمنظمة وممارسة عملهم، فإنهم يصبحون أقل رضاء عن قرارهم من ذي قبل، مما يؤدي إلى زيادة إحتمال عدم توافقهم مع المنظمة.

(٣) **نقص أو عدم دقـة المعلومات عن الوظيفة:** بعد إلتحاق الفرد بالمنظمة، فإنه يصدم بواقع مناخ العمـل، وتحـدث صدمـة الواقع نتيجة للنقص أو عدم دقة المعلومات التي يحصل عليها الفرد في اختياره ما بين منظمات بديلة. ويكتشف الفرد أن هناك جوانب من الوظيفة فشل في الحصول على معلومـات عنهـا، أو كان يعتقد أنها تمثل أهمية قليلة له. وتبيّن العديد من الدراسات، أن المنظمة تحاول أن تعطي صورة وردية عن الوظائف للأفراد المتقدمين للوظيفة، وذلك بدلاً من إعطاء معلومات متوازنة عن الجوانب الإيجابية والسلبية للوظائف(١٦). ويرجع السبب في ذلك، إلى محاولة المنظمات جذب المرشح الأكفأ في سوق عمل يتصف بالمنافسة. والنتيجة حدوث تضخيم في توقعات الأفراد، مما يترتب عليه عدد من النتائج السلبية. وتشير الدراسات، أن نسبة كبيرة من ترك الأفراد للعمل في المنـظمة، تحدث في خلال السنة الأولى للعمل في المنظمة. وفي دراسة عن العاملين في المستشفيات، إتضـح أن التـوقعـات غير الحقيقية تؤدي إلى انخفاض حافز العمل الداخلي لدى الفرد، وشعوره بالتوتر والقلق، وبأن فرصته ضئيلة في الحصول على وظيفة تتميز بالإثارة والأهمية(١٧).

(٤) **عدم ملاءمـة نظام الإختيـار في المنـظمة:** قد يفشل نظام الإختيار في المنظمة، في تحديد المتقدم للوظيفة الذي يتميز بالقدرات الكافية التي تؤهله للنجاح في الوظيفة. ويحدث ذلك أحياناً بسبب عدم قيام المنظمة بتحليل منظم للوظائف، للتأكد من القدرات والمواهب الأساسية التي يجب أن تتوافر في شاغل الوظيفة، حتى يمكن أن يؤدي عمله بفعالية. وأحياناً أخرى، قد يرجع الفشل إلى عدم التعاون أو الإتصال الفعال بين إدارة الأفراد في المنظمة، وبين المديرين لتحديد المواصفات الدقيقة لشاغل الوظيفة.

إدارة التوافق المبدئي بين الفرد والمنظمة:

يمكن للمنـظمات والأفراد التغلب على فشل التوافق المبدئي بينهم، من خلال **الإستراتيجيات الإدارية التالية:**

(١) **تطوير برامج الإختيار بهدف التحديد الدقيق لمواصفات شاغل الوظيفة:** فاختيار الفرد الذي يمتلك القدرات والإستعدادات والمواهب المناسبة لمتطلبات الوظيفة، هو الذي يحدد إلى درجة كبيرة فعالية أداء الفرد في المنظمة وشعوره بالنجاح والرضا. وتحتاج المنظمة في بداية عملية الإختيار، إلى التعرف على المهارات الضرورية التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة، واللازمة للأداء الناجح لمهام الوظيفة، ثم تضع المعايير المتوقعة لهذا الأداء.

(٢) **توفير معلومات حقيقية عن الوظيفة Realistic job previews:** يجب على المنظمة أن توفر للمتقدم للوظيفـة معلومـات حقيقيـة عن الوظيفة. وتتضمن هذه المعلومات وصفاً متوازناً للوظيفة، يستطيع الفرد من خلاله التعرف على أنماط العمل الذي سيقوم به، وفرص الترقية المتاحة، والوقت المحتمل للحصـول عليهـا، ونوعية المناخ السائد في جماعة العمل، وتأثير متطلبات الوظيفة على حياة الفرد

خارج العمل[١٨]. وتشير الأبحاث، أن هناك مزايا متعددة تترتب على توفير معلومات حقيقية ودقيقة، للمتقدم للوظيفة، وإظهار جوانبها الإيجابية والسلبية، **ومن هذه المزايا ما يلي**[١٩]:

أ - إن إعطاء المعلومات الحقيقية للمتقدم للوظيفة، لا يؤثر على قدرة المنظمة أو يعيقها في جذب وتعيين الأفراد الأكفاء. فالفرد تكون لديه الرغبة في قبول الوظيفة، رغم الإنطباع الأقل إيجابية الذي يكوّنه عن الوظيفة والمنظمة.

ب - إن توفير المعلومات الحقيقية للمتقدم للوظيفة، يخفض من توقعاته غير الواقعية، وبالتالي إلى تكوين إدراك أكثر واقعية عن الوظيفة والمنظمة. ويساعد ذلك في خلق إتجاهات إيجابية لدى الفرد عقب إلتحاقه بالمنظمة، وعدم تفكيره في ترك العمل. وتشير الأبحاث، إلى أن المنظمات التي قدمت معلومات حقيقية للمتقدمين للوظيفة، أدى إلى انخفاض معدلات ترك العمل ما بين ١٠٪، ٢٠٪. وبالطبع، فإن الفرد المتقدم للوظيفة قد يعطي معلومات مضللة عن نفسه، لأنه يخشى المنافسة من الآخرين. ولذلك فإن تبادل المعلومات الحقيقية بين الفرد والمنظمة، يعتبر ضرورياً لإحداث التوافق بينهما.

(٣) **توثيق الروابط بين المنظمات والجامعات**: إن تطوير الروابط بين المنظمات والجامعات من خلال التعاون، يؤدي إلى المنافع المتبادلة بينهما[٢٠]:

أ - فالمنظمات يمكن أن توفر للجامعات معلومات دقيقة عن:

١ - سوق الوظائف في مختلف المهن والمناطق الجغرافية.

٢ - المهارات والخصائص التي تتطلبها في شاغلي الوظائف.

٣ - طبيعة العمل ومتطلباته في المنظمات.

ويمكن للمنظمات توصيل هذه المعلومات للطلبة، من خلال زيارة مندوبيها للجامعة والإجتماع بالطلبة. ويساعد ذلك الطلبة على تكوين مفهوم حقيقي عن الوظائف التي يطمحون في الحصول عليها.

ب - وأيضا يمكن للجامعات أن توفر للمنظمات معلومات عن:

١ - خصائص الخريجين التي قد تتغير من وقت لآخر.

٢ - رغبات الخريجين فيما يتعلق بنوعية الوظائف التي تمثل أهمية كبيرة لهم، ومستوى الأجور، وظروف العمل وغيرها.

٣ - وجهة نظر الطلبة في سياسات الإختيار والتعيين التي تتبعها المنظمات، وفي سمعة المنظمات بين الطلبة.

ويؤدي توثيق الروابط بين الجامعات والمنظمات، من خلال التعاون والتبادل الفعال للمعلومات، إلى زيادة كفاءة عملية البحث عن الوظيفة من جانب الطلبة، وزيادة كفاءة عملية الإختيار من جانب المنظمة.

المبحث الثالث
التطويع الإجتماعي

تتزامن وتترابط عمليات التطويع الإجتماعي للفرد في المنظمة مع مراحل مساره الوظيفي. فتحاول المنظمة من خلال عمليات التطويع الإجتماعي، أن تؤثر على الفرد لتشكيل سلوكه بالأسلوب الذي يحقق أهدافها، وفي نفس الوقت يحاول الفرد أن يشكل مناخ العمل في المنظمة، لإشباع حاجاته وتحقيق أهداف مساره الوظيفي.

ويبدأ هذا المبحث بتوضيح طبيعة التطويع الإجتماعي في المنظمات، والمراحل التي يمر بها، ومدى إستجابة الفرد لمحاولات التطويع فيها. وينتقل المبحث بعد ذلك، إلى إبراز أهمية وحرج الفترة المبكرة للتطويع الإجتماعي، التي تبدأ عقب إلتحاق الفرد بالمنظمة مباشرة، وأخيراً يتناول المبحث أساليب إدارة التطويع الإجتماعي في الفترة المبكرة.

طبيعة التطويع الإجتماعي:

تلعب عمليات التطويع الإجتماعي دوراً حيوياً في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمات. فسرعة وفعالية عمليات التطويع الإجتماعي، هي التي تحدد إنتاجية الفرد وإخلاصه والتزامه وتمسكه بالمنظمة. ويشير مفهوم التطويع الإجتماعي، إلى العمليات التي يتم من خلالها تعليم الفرد القيم والإتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها. وتعمل المنظمة على تطويع الفرد **بطرق متعددة، يتمثل أهمها** فيما يلي[٢١]:

(١) تنمية مهارات العمل والقدرات من خلال التوجيه المبدئي، والتدريب على مهام الوظيفة وتقييم الأداء.

(٢) إكتساب سلوك الدور المناسب. ويقصد بالدور، مجموعة الأنشطة المتوقع من الفرد أن يمارسها في عمله بصورة متكررة. **وتهدف عملية التطويع الإجتماعي** في هذا المجال إلى:

أ - تحديد دور الفرد داخل جماعة العمل من ناحية المهام التي يجب أن تؤدى، وأولويات هذه المهام وتوزيع الوقت بينها.

ب - حل الصراع الذي ينشأ بين متطلبات الدور داخل الفرد، وبين دور الفرد ودور الآخرين، وبين متطلبات دور الفرد داخل المنظمة وخارج المنظمة (مثل دور الزوج أو الأب).

(٣) التكيف مع جماعة العمل ومعاييرها. ويهدف التطويع الإجتماعي في هذا المجال، إلى كسب قبول الفرد في الجماعة والتأثير على قيمه ومعتقداته وسلوكه، حتى تتماثل مع قيم ومعتقدات ومعايير وسلوك الجماعة.

(٤) تعلم القيم السائدة في المنظمة، مثل طاعة الرؤساء، واحترام التقاليد، والتفاني في العمل وإتقانه، والولاء للمنظمة.

وتتميز عمليات التطويع الإجتماعي المتعددة بالخصائص الآتية[٢٢]:

(١) يُنظر للتطويع الإجتماعي في المنظمة، كعملية مستمرة تتحقق ببطء خلال الزمن. وتبدأ عملية التطويع قبل إلتحاق الفرد بالمنظمة، من خلال تأثير المعلومات التي يحصل عليها الفرد من مختلف المصادر. وتكثف بشدة بعد دخول الفرد المنظمة، وتستمر طوال حياة الفرد الوظيفية، وخاصة في فترات تغيير الوظيفة أو الترقية أو العمل في منظمة أخرى.

(٢) يتضمن التطويع الإجتماعي عملية التغيير. وهذا التغيير يشمل تخلي الفرد عن اتجاهات وقيم وسلوك غير مرغوب من المنظمة، واكتساب اتجاهات وقيم وأنماط سلوك جديدة. ويهدف التغيير الى تعلم الفرد الأهداف الرئيسية للمنظمة، وأفضل الوسائل لتحقيق هذه الأهداف والمسؤوليات الأساسية للوظيفة، وأنماط السلوك المطلوب للأداء الفعال، ومجموعة القواعد التي تحافظ على وحدة وتكامل المنظمة.

(٣) يعتبر التطويع الإجتماعي عملية ذات إتجاهين تضم التأثير المتبادل بين كل من الفرد والمنظمة، فكل من الفرد والمنظمة لديه توقعاته عن الآخر. ويحدث تغيير في توقعات كل طرف عن الآخر أثناء عملية التطويع الإجتماعي. فالفرد لا يستطيع أن يتغير بالكامل ليحقق توقعات أو متطلبات المنظمة، والمنظمة تغير أيضا من توقعاتها وسلوكها نحو الأفراد. فالمنظمة تعمل على إعادة تقييم تصورها نحو شاغلي الوظائف الجدد، وإعادة تحديد متطلبات الوظائف للإستفادة من نقاط القوة، وتدنية نقاط الضعف لديهم.

مراحل التطويع الإجتماعي:

يمرّ التطويع الإجتماعي للأفراد **بثلاث مراحل** هي: مرحلة ما قبل الإلتحاق بالمنظمة، ومرحلة المواجهة، ومرحلة التحول. وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل مرحلة[٢٣]:

(١) **مرحلة ما قبل الإلتحاق بالمنظمة**: يلتحق الفرد بالمنظمة ولديه مجموعة من القيم والإتجاهات وأنماط السلوك التي اكتسبها طوال حياته قبل إلتحاقه بالمنظمة. وكذلك يكوّن الفرد مجموعة من المفاهيم والتوقعات عن طبيعة المنظمة والوظيفة التي سيشغلها. وتقابل هذه المرحلة من التطويع الإجتماعي، مرحلة ما قبل العمل بالنسبة للمسار الوظيفي والتي تتضمن إختيار كل من المجال الوظيفي والمنظمة.

(٢) **مرحلة المواجهة**: تبدأ هذه المرحلة عقب إلتحاق الفرد بالمنظمة مباشرة. وتحدث المواجهة بين شخصية الفرد واتجاهاته السابقة وقيمه وطموحاته وتوقعاته من المنظمة، وبين متطلبات وتوقعات المنظمة من الفرد. ويكتشف الفرد في هذه المرحلة، الواقع الفعلي للمنظمة. ويشعر الفرد بالتوتر والقلق والضغط الناتج من عدم التأكد الذي تتصف به المواقف المختلفة التي يواجهها. وللتغلب على هذه المخاوف، يحاول الفرد أن يصبح عضواً مشاركاً نشيطاً وكفءاً في عمله. وتتضمن عملية التطويع

الإجتماعي في هذه المرحلة عدداً من الأنشطة الرئيسية مثل:

* تعلم المهام المطلوبة لأداء العمل.
* إقامة علاقة شخصية مع الرؤساء والزملاء.
* توضيح دور الفرد في المنظمة ودوره في جماعة العمل الرسمية وغير الرسمية.
* تقييم مدى تقدمه نحو تحقيق متطلبات الوظيفة والدور.

وتهدف هذه المرحلة من التطويع، إلى تحقيق شعور الفرد بالقبول من الزملاء والرؤساء، واكتساب الخبرة والكفاءة في أداء مهام الوظيفة وتعلم قيم المنظمة، وتحديد الدور المتوقع منه. وتعمل المنظمة في هذه المرحلة من التطويع، على توجيه وتدريب الأفراد وإعادة تحديد وظائفهم، وتقييم مدى تقدمهم في العمل، والتأثير عليهم لقبول قيم المنظمة.

(٣) **مرحلة التحول**: يستقر الفرد في هذه المرحلة، ويتم ترسيخ الإتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي اكتسبها في تفاعله مع المنظمة. ويكوّن الفرد تصوراً جديداً عن ذاته، قد يختلف كثيراً أو قليلاً عن مفهومه لذاته قبل إلتحاقه بالمنظمة. ويتوقف مقدار التغيير الذي يحدث للفرد، على فعالية عمليات التطويع الإجتماعي، وعلى المجال الوظيفي الذي يعمل فيه، وعلى عمر الفرد وخبرته السابقة. وتشمل أنشطة التطويع في هذه المرحلة بالنسبة للفرد ما يلي:

* إتقان الوظيفة ومتطلبات الدور.
* إقامة علاقات مستقرة ومريحة مع الآخرين.
* حل الصراعات التي تنشأ بين متطلبات العمل في الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وبين الجماعات الأخرى.
* حل الصراع الذي ينشأ بين دور الفرد في المنظمة ودوره خارج المنظمة.

وتعمل المنظمة في هذه المرحلة على تخطيط المسار الوظيفي للفرد في المنظمة، مثل إختيار فرص الترقية المناسبة له، أو توجيهه نحو مجالات العمل التي تتناسب مع قدراته وميوله.

أنماط إستجابة الفرد للتطويع الإجتماعي:

بينما تحاول المنظمة تطويع الأفراد إجتماعيا ليتقبلوا معتقداتها وقيمها، فإن الأفراد عادة يستجيبون بطرق متعددة، بهدف إلغاء أو تقليل أو تعديل تأثير المنظمة عليهم، للإبقاء على درجة معينة من الحرية في السيطرة على عملهم والمحافظة على فرديتهم. **وتنقسم أنماط إستجابة الفرد لمحاولات التطويع الإجتماعي في المنظمة إلى الآتي**[٢٤]:

(١) **العصيان**: وهو نمط متطرف من الإستجابة، يرفض فيه الفرد علناً قيم ومعايير المنظمة، ويتصف سلوكه بالعدوانية، ويحاول الفرد العاصي أن يفرض أنماط سلوكه على المنظمة، إلى الحد الذي لا يمكن تجاهله من المنظمة. وهذا العصيان قد يؤدي إلى فصل الفرد من المنظمة، أو يؤدي إلى إحداث

تغيير فعلي في المنظمة. وقد تحاول المنظمة أن تعالج الموقف بأن تسند للفرد مسؤوليات مركز وظيفي يمثل جاذبية كبيرة له. ويترتب على ذلك أن يتحول من مركز المهاجم إلى مركز المدافع عن قيم ومعايير المنظمة.

(٢) **الإبتكار الفردي**: يتضمن هذا النمط من الإستجابة لمحاولات التطويع الإجتماعي، قبول الفرد للمعايير والقيم الحيوية والهامة (من وجهة نظر المنظمة)، ولكنه يرفض الثانوية أو غير الأساسية منها، ويستبدلها بمعاييره وقيمه. ويعتبر هذا النمط من الإستجابة من أنجح الأنماط بالنسبة للفرد والمنظمة، فالفرد يشعر بأن له تأثيره الشخصي على عمله. وتكسب المنظمة أفكاراً جديدة مبتكرة من الفرد، قد تؤدي إلى التطوير وتحسين مستوى الأداء، وعادة ما يجد الفرد صعوبة في الإستمرار في هذا النمط من الإستجابة، وخاصة عندما يتعلق الأمر باحتمال وجود فرص للنقل أو الترقية.

(٣) **الإذعان**: هو نمط متطرف من الإستجابة عكس العصيان. ويتضمن قبول الفرد لكل معايير وقيم المنظمة حتى الثانوي منها، ويتخلى عن فرديته. وإن كان الإذعان من أكثر الإستجابات المرغوبة من المنظمة، فإن لها تأثيرها السلبي وتكلفتها على المنظمة في الأجل الطويل، حيث يمكن أن تؤدي إلى الجمود أو عدم التطور، وزيادة تعقيدات البيروقراطية وغيرها.

ويلاحظ أن هذه الإستجابات الثلاثة هي مجرد نقاط على بعد أو مدى متسلسل، يبدأ بسلوك العصيان، ويتوسط بسلوك الإبتكار الفردي، وينتهي بسلوك الإذعان. وبصفة عامة، قد يظهر سلوك الإذعان أو سلوك العصيان عند بداية التحاق الفرد بالمنظمة، ثم يتدرج نحو سلوك الإبتكار الفردي عند الفترة المتوسطة أو المتقدمة للمسار الوظيفي: ويتوقف ذلك على خصائص الفرد وأهداف سيرته الوظيفية، وعلى كثافة وحدة محاولات التطويع الإجتماعي من المنظمة.

حرج الفترة المبكرة من التطويع الإجتماعي:

تعتبر الفترة المبكرة من التطويع الإجتماعي التي تعقب إلتحاق الفرد بالمنظمة (الشهور الأولى أو السنة الأولى)، من أكثر الفترات حرجاً بالنسبة لتطور المسار الوظيفي للفرد في المستقبل. ففي هذه الفترة تحدث مواجهة مباشرة بين توقعات الفرد من المنظمة وتوقعات المنظمة من الفرد. وتشير الدراسات، أن هذه الفترة تتصف بالقلق والتوتر والإحباط وعدم الرضا الناتج من مصادر مختلفة. فما تعلمه الفرد خلال دراسته الجامعية غير مرتبط بالواجبات الأولية الروتينية التي يقوم بها، والمعلومات النظرية لا توضع في الإعتبار عند ممارسته للعمل. ولا يستخدم الفرد إلا جزءا ضئيلاً من قدراته، ولا يشعر بالإنجاز في عمله[٢٥]. بالإضافة إلى ذلك، فأحياناً يشعر الفرد بالإحباط الناتج من إدراكه أن رئيسه غير كفء أو يصعب التعامل معه. ويكتشف أن معايير تقييم الأداء غامضة، وأن الحوافز الممنوحة لا ترتبط بالأداء الجيد، أو تعطى على فترات متباعدة، أو أنها أقل من الحوافز التي كان يأمل في الحصول عليها. وقد يتضح للفرد أن فرص الترقية قليلة، أو أنها تتم على فترات متباعدة، وأن الأمل ضعيف في أن يسند إليه

مهام عمل هامة تثير الشعور بالتحدي لديه. ونتيجة لذلك، تصبح إتجاهات الفرد نحو المنظمة أقل تفضيلا، ويشعر أنه أقل تفاؤلا بالنسبة لاستمراره بالعمل في المنظمة(٢٦).

وقد لا تتحقق أيضا توقعات المنظمة من الفرد في هذه الفترة المبكرة من التطويع الإجتماعي. **وعلى سبيل المثال**، فقد أوضحت دراسة عن المعينين الجدد من خريجي الجامعات في عدد من منظمات الأعمال، خلال الفترة المبكرة من التطويع الإجتماعي، أن هناك **إنطباعات سلبية** كوّنتها الإدارة من خبرتها في التعامل مع المعينين الجدد، منها ما يلي(٢٧):

* إن خريج الجامعة لديه طموح أكثر من اللازم وتوقعات غير واقعية، فيما يتعلق بفرص التقدم الوظيفي وزيادة المسؤولية.
* إنه نظري ومثالي أكثر من اللازم وساذج، بحيث لا يمكن إسناد مهام هامة إليه.
* إنه يهتم بالأمن الوظيفي بالدرجة الأولى، وليست لديه الرغبة في تحمل المخاطرة.

وتشير الدراسات، إلى زيادة معدلات ترك العمل في هذه الفترة. ففي دراسة عن خريجي الجامعات الذين عينوا في وظائف إدارية، تبين أن ٥٠٪ منهم قد غيروا وظائفهم خلال السنوات الثلاثة الأولى من عملهم بعد التخرج، ٦٧٪ منهم خلال أربع سنوات، ٧٣٪ خلال خمس سنوات(٢٨).

إدارة الفترة المبكرة من التطويع الإجتماعي:

يمكن للمنظمة أن تساهم في خلق الظروف التي تساعد على إنجاح عملية التطويع الإجتماعي. كما يمكن للفرد أن يتحمل مسؤولية إدارة مساره الوظيفي في الفترة المبكرة من التطويع الإجتماعي.

** إدارة التطويع من جانب المنظمة:

نعرض فيما يلي **عدداً من الإستراتيجيات**، التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في تصميم برامج أكثر فعالية للتطويع الإجتماعي:

(١) **توفير مهام وظيفية تثير دافع التحدي لدى الفرد**: تشير إحدى الدراسات، إلى أن إسناد مهام سهلة أو صعبة للغاية، تعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى زيادة معدلات ترك العمل في المنظمات، في الفترة المبكرة من التوظيف(٢٩). وعادة ما يكون الرئيس أكثر تحفظا مع الموظف الجديد، ويميل إلى إسناد مهام سهلة للغاية إليه حتى يتجنب إحتمال الخطأ. وهذا يؤدي إلى إعاقة الفرد عن الشعور بالنجاح والإنجاز. ولكي تحصل الإدارة على الإلتزام الكامل من الفرد في أداء متطلبات دوره، يجب أن توفر للفرد مهاماً تتميز بالتحدي وتحمل المسؤولية والإستقلالية والسيطرة على عمله. فشعور الفرد بالإنجاز والتقدم في ممارسة وظيفة، تؤدي إلى تعلقه بهذه المهام ويعمل على تكرارها، مما يؤدي إلى مزيد من النجاح. ويدخل الفرد فيما يسمى بدائرة النجاح في مساره الوظيفي. فالنجاح المبكر في الوظيفة يمهد السبيل لمزيد من فرص الإنجاز والنجاح. بينما الفشل المبكر في الوظيفة، يؤدي إلى

شعور الفرد بالقلق وعدم الثقة، ويفقد الرغبة في تحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى مزيد من الفشل(٣٠).

(٢) **توفير برامج التدريب المركّزة**: عادة ما تحتوي برامج التدريب على معلومات عامة، تمثل جزءاً بسيطاً مما يحتاجه الفرد المعين حديثاً. والعبرة ليست بكثرة برامج التدريب، ولكن المنظمة في حاجة إلى أن تضع أفكاراً أكثر تركيزاً لتحديد المهارات والمعرفة المرتبطة بالوظيفة وتصميم البرامج التي تعمل على تنمية هذه المهارات(٣١).

(٣) **توفير معلومات مرتدة متوافقة للفرد في الوقت المناسب**: تلعب المعلومات المرتدة من تقييم الوظيفة دوراً هاماً في دفع الأفراد للعمل، وكذلك توجد علاقة بين المعلومات المرتدة وتنمية المهارات والقدرات أثناء عملية التطويع الإجتماعي. ونظام تقييم الأداء، يمكن أن يحدث تأثيراً كبيراً على عملية التطويع الإجتماعي، إذا روعيت فيه العناصر الآتية:

أ - **التوقيت المناسب**: يحتاج الفرد وخاصة المعين حديثاً، إلى الحصول على المعلومات بصفة دورية منتظمة، ليتعرف على مستوى إنجازاته ومدى تقدمه في عمله. وتشير إحدى الدراسات، إلى أن العاملين ينتظرون لمدة عام كامل حتى يتم إخبارهم بنتائج تقييم أدائهم(٣٢). وعادة ما يفسر الفرد عدم إعطائه المعلومات المرتدة عن عمله، كمؤشر لعدم إهتمام الإدارة به، أو عدم رغبتها في استمراره في العمل. كما تشير الدراسات، إلى أنه مع تقدم عمليات التطويع الإجتماعي، يكتشف الفرد أن عليه أن يتحمل مسؤولية الحصول على المعلومات المرتدة بنفسه، ولا يقتصر دوره على انتظارها من الإدارة. وقد أوضح "**فيلدمان**" **Feldman** في دراسة عن طلبة الإدارة، أن الطالب عند بدء إلتحاقه بالجامعة، يرى نفسه كمستقبل سلبي للمعلومات والأفكار، وينحصر دوره في انتظار نتائج الإمتحانات أو تعليق الأستاذ على أبحاثه. ومع مرور الوقت يكتشف الطالب وسائل أخرى للحصول على المعلومات المرتدة، مثل ملاحظة ردود فعل الأساتذة له في المحاضرات، وردود فعل زملائه أو تعليقاتهم. وبعد السنة الأولى من الدراسة، يصبح الطالب أكثر إيجابية في البحث عن المعلومات المرتدة التي يحتاجها لتقييم أدائه، ويبدأ في الشعور بمسؤوليته الشخصية عن ذلك(٣٣).

ب - **التوافق والعدالة**: عندما يشعر الفرد بعدم العدالة في تقييم أدائه، فإن جهده في العمل يبدأ في الإنخفاض، لأنه لا يربط بين ما يبذله من جهد كبير والحصول على الثواب الذي يأمل فيه. ويعتبر وضع معايير أداء غير موضوعية تخضع للتفسير الشخصي للرؤساء، من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى شعور الفرد بعدم العدالة. وفي دراسة عن عملية التطويع الإجتماعي في المستشفيات، تبيّن شكوى الأفراد من تقييمهم على أساس عناصر مثل التعاون والمبادأة، والتي تخضع في تقييمها للإنطباع الشخصي للرؤساء(٣٤). إن العمل على وضع معايير موضوعية ملموسة للأداء، يجنب الإدارة إتهامها بالمحسوبية والتحيز. كما أن عدم وجود نظام

تقييم سليم للأداء، يجعل الفرد يرفض المعلومات المرتدة، وبالتالي يفشل في التعلم واكتساب المهارات من خبراته في العمل، مما يؤثر على سيرته الوظيفية وعلى فعالية المنظمة.

(٤) **إسناد عملية التطويع الإجتماعي للفرد إلى مشرف فعال**: لا يوجد جانب من التطويع الإجتماعي للفرد لا يستطيع المشرف أن ييسره أو يعوقه، ويعتمد ذلك على ميول ومواهب المشرف. وهناك مبدأ هام يحكم العلاقة بين العضو الجديد والمشرف، ويتمثل هذا المبدأ، في أنه كلما زادت التوقعات الإيجابية للمشرف أو طلباته من العضو الجديد، وأظهر له الثقة والمساندة، كلما تحسن وارتفع مستوى أداء العضو. وعلى ذلك، فإن المشرف الذي لا يتوقع من العضو الجديد سوى أداء مهام بسيطة، ولا يظهر له الثقة والمساندة، تكون النتيجة إعاقة تقدم عملية التطويع الإجتماعي للفرد. وأحياناً لا يدرك المشرف صعوبة المواقف التي يواجهها العضو الجديد، أو لا يعرف كيف يوجه ويرشد العضو للتعامل مع هذه المواقف. وبصفة خاصة، **يستطيع المشرف أن يساعد العضو الجديد بالطرق الآتية**(٣٥):

أ - أن يدرب العضو مباشرة على مهام الوظيفة المحددة.

ب - أن يسند إلى العضو مهام أولية تثير نزعة التحدي لديه، بهدف زيادة دافعيته للعمل وإظهار قدراته الكاملة.

جـ - أن ينتهز فرصة خلو الوظيفة قبل تعيين العضو الجديد عليها، لكي يعيد تخصيص مهام العمل ويعيد تقييم الوظيفة بهدف زيادة فعاليتها.

د - أن يبعد العضو بقدر الإمكان عن الصراعات التي تحدث خارج جماعة العمل، ويوفر له النصح والإرشاد في كيفية التعامل مع هذه الصراعات.

ويتمثل دور المنظمة في هذا المجال، في العمل على تدريب المشرفين على مهارات إدارة عملية التطويع الإجتماعي للأفراد.

(٥) **تصميم برنامج مريح للتأهيل المبدئي**: عادة ما تركز برامج التأهيل المبدئي للعضو الجديد، على تنمية مشاعر الإخلاص في العمل والولاء للمنظمة، أكثر من تعاملها مع مشاعر القلق والتوتر التي يحملها معه العضو الجديد إلى المنظمة. وبالتالي، قد تؤدي هذه البرامج إلى زيادة القلق والتوتر والإحباط لدى العضو الجديد. ولذلك فإن تصميم برامج للتأهيل المبدئي، تتعامل مباشرة مع مشاعر العضو الجديد، يؤدي إلى إنجاح هذه البرامج. وبصفة خاصة، يجب أن يؤكد البرنامج للعضو الجديد، أن فرصته للنجاح في العمل كبيرة، وأن يتجاهل الشائعات، وأن يتعرف على خصائص رئيسه ويتفهمها(٣٦).

(٦) **وضع العضو الجديد في جماعة عمل لها تأثير إيجابي عليه**: نظراً لأن إكتساب العضو الجديد لمعتقدات وقيم المنظمة، يعتمد بقوة على المعلومات التي يتعرض لها الفرد من جماعة العمل، فإن

وضـع العضـو الجـديـد في جمـاعـة عمـل لهـا تأثير إيجابي، يساعد على فعالية عملية التطويع الإجتمـاعي. وعنـدمـا يوجد صراع داخل جماعة العمل، فإن العضو الجديد يصاب بالإضطراب والإحباط، ولا يستطيع أن يكسب أصدقاء أو يكون موضع ثقة الأعضاء، حتى يستطيع فهم أسباب الصراع الدائـر في الجمـاعـة. وبالإضافة إلى ذلك، فقد تكوّن الجماعة إنطباعاً خاطئاً عن العضو الجـديد، لانخفاض مستوى الثقة والصداقة في الجماعة، وبالتالي تحجب الجماعة عنه المعلومات الضروريـة، مثل مقوّمات شخصية الرؤساء وتفضيلاتهم(٣٧). وفي دراسة المستشفيات، إتضح أن من أهم الأشياء بالنسبة للممرضات ليتعلمن وظائفهن بالطريقة السليمة، أن يتعرفن على شخصية الأطباء ومزاجهم وأفضلياتهم بالنسبة لتنفيذ الإجراءات الطبية والإدارية(٣٨).

إدارة المسار الوظيفي للفرد في الفترة المبكرة للتطويع الإجتماعي:

بينما تستطيع المنظمة بالتأكيد أن تمارس تأثيرات متعددة على المسار الوظيفي للفرد في الفترة المبكرة من التطويع الإجتماعي، فإن الفرد أيضا يجب عليه أن يؤثر على مساره الوظيفي في هذه الفترة، من خلال الآتي:(٣٩)

(١) أن يركز الفرد إهتماماته على تطوير مساره الوظيفي في الأجل الطويل بدلاً من الأجل القصير. ويعني ذلك، أن الفـرد في اختيـاره للمنـظمة عليه أن يضع في اعتباره، الوظيفة التي تقدم له فرص النمو والشعور بالإنجاز والتحدي الذي يقوده إلى النجاح، بدلاً من التركيز مثلاً على عنصر الأجر فقط.

(٢) أن يبـذل الفـرد جهـداً كبيراً لكي يصل إلى مستوى أداء متميز بأسرع وقت ممكن، مما يسهل له الإنتقال إلى ممارسة مهام أكثر أهمية تتيح فرص النمو والتقدم.

(٣) يجب أن يكون للفرد تأثير إيجابي على القرارات التي تتخذها المنظمة فيما يتعلق بسيرته الوظيفية، مثل التنقل والترقية. فيقوم بالتخطيط المبكر بإعداد وتدريب نفسه وإظهار نشاطه لرؤسائه لإقناعهم بكفاءته.

(٤) أن يعمل الفرد على توطيد علاقته بأحد الرؤساء الأقوياء من ذوي النفوذ ويقنعه بقدراته ومواهبه، بحيث يعمل هذا الرئيس على تبني الفرد ومساندته في سيرته الوظيفية، وبالطبع فإن الأداء المتميز للفرد يساعد على توطيد هذه العلاقة.

(٥) أن يعمل الفرد على توسيع نطاق وظيفته. فيحرص أن لا يقع في مصيدة الأعمال الروتينية الواردة في توصيف الوظيفة. بل يجب عليه أن يسعى للبحث عن مهام ومسؤوليات جديدة تتيح له إظهار مهاراته.

(٦) إذا تعرض الفرد للمشاكل، يجب عليه أن لا يستسلم لها ويترك نفسه حتى تفصله المنظمة. بل يجب عليه أن يتخذ بنفسه قرار ترك المنظمة في الوقت المناسب قبل أن تتفاقم المشاكل.

المبحث الرابع
الفترة المتوسطة والمتقدمة للمسار الوظيفي

تختلف قضايا واهتمامات الأعضاء الأكبر سناً والأكثر خبرة في المنظمة، إختلافاً كبيراً عن قضايا واهتمامات الأعضاء في الفترة المبكرة من المسار الوظيفي.

مشاكل هذه الفترة:

نوضح فيما يلي، **بعض المشاكل** التي يتعرض لها الأعضاء في الفترة المتوسطة والمتقدمة للمسار الوظيفي، والتي تؤدي إلى عدم التوافق بين الفرد والمنظمة:

١ ـ **مشاكل الترقية والنقل**: عادة ما تتباطأ السرعة التي تتم بها عمليات الترقية والنقل، بعد التغيرات الوظيفية التي تحدث في السنوات الأولى من حياة الفرد الوظيفية. ويرجع ذلك أساساً إلى قلة المراكز الوظيفية في المستويات الأعلى في سلم الوظائف. وكذلك فإن الفرد يجد صعوبة في الحصول على وظيفة مناسبة من نفس الدرجة في إدارة أخرى، على المستوى الأفقي في الهيكل التنظيمي (مثل النقل من إدارة الإنتاج إلى إدارة التسويق)، ويرجع ذلك إلى صعوبة التنافس مع الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف، ولديهم خبرة سنوات طويلة في العمل في نفس المجال الوظيفي. كما يكتشف الفرد أن المعايير التي تم اختياره على أساسها للعمل في المنظمة (مثل القدرة والمهارة)، ليست هي نفس المعايير التي تحكم عمليات الترقية والنقل. فقرار الترقية أو النقل يتخذ في ضوء **عوامل مختلفة**، مثل مدى العلاقة مع مراكز القوى في المنظمة، أو مجرد الحظ نتيجة خلو مركز وظيفي فجأة. والنتيجة أن العضو القديم يجد نفسه لا يستطيع الحصول على الترقية إلى وظيفة أعلى، أو حتى تغيير مجال عمله إلى مجال آخر بنفس المستوى(٤٠).

٢ ـ **إختلاف أنشطة العمل ومتطلباته**: بالنسبة للأعضاء الذين لا يملكون المهارات أو الغربة في تطوير وتوسيع مسؤوليات وظيفتهم، فإن الفترة المتوسطة من مسارهم الوظيفي تبدو قاتمة. وقد طوّر **"دالتون"** نموذجاً يضم **أربع مراحل** للمسار الوظيفي المرتبط بالوظائف المهنية والإدارية(٤١). ويوضح النموذج، مختلف الأنشطة والمتطلبات التي يجب على العضو أن يواجهها في كل مرحلة. **المرحلة الأولى**، تتمثل في نشاط العضو في طلب المساعدة من الآخرين، واتباع التعليمات التي تتيح له فرص التعلم واكتساب الخبرة، والعضو في هذه المرحلة، يقوم بدور **"المتدرب"** ويعتمد على الآخرين، وفي **المرحلة الثانية**، يعتمد الفرد على نفسه ويعمل مستقلاً عن الآخرين ويقوم بدور **"الزميل"**، وفي **المرحلة الثالثة**، تتمثل الأنشطة الرئيسية للعضو في التأثير على الآخرين وتوجيههم وإرشادهم. ويقوم بدور **"المعلم"** الذي يساعد الأعضاء على اجتياز المرحلة الأولى. **وفي المرحلة**

الرابعة والأخيرة، فإن النشاط الرئيسي للعضو يوجه نحو تشكيل وتحديد دور المنظمة ككل أو جزء منهـا. ويقوم في هذه المرحلة بدور "**الراعي Sponsor**"، ويقترح "دالتون" أن العضو في المراحل الأربعة يساهم في تحقيق فعالية المنظمة. ولكن إذا تقدم العمر بالفرد وما زال في المراحل الأولى، فإنه يتخلف عن زملائه، ويشعر بالجمود وعدم التطور وبانخفاض مستوى مكانته الإجتماعية. كما أن نظرة المنظمة لهذا العضو تتغير، وتقيمه في مستوى منخفض.

٣ ـ **تهديدات محيط العمل**: رغم ما يواجهه العضو الجديد في المنظمة من توتر وقلق نتيجة محيط العمل الذي يتميز بعدم التأكد بالنسبة له، إلا أنه يشعر بالتفاؤل نحو فرص النجاح والتقدم في المنظمة، وعلى العكس، فإن العضو القديم يشعر بالتشاؤم من تهديدات محيط العمل. ولهذا التشاؤم **أسباب متعددة**، منها ما يلي[٤٢]:

أ ـ شعـور العضـو القـديم بأن مهـارتـه وخبراته أصبحت غير مطلوبة، لعدم تناسبها مع المتطلبات المتغيرة للوظائف، والتي تحدثها التطورات التكنولوجية المستمرة. في نفس الوقت فإن الأعضـاء الجـدد يمتلكون المعرفة الفنية الحديثة، ولا يستطيع العضو القديم أن يقوم بدور المرشد أو الموجه للأعضاء الجدد في حل مشاكل العمل الفنية.

ب ـ شعـور العضـو القديم مع تقدم العمر بأنه لا يستطيع أن يعطي نفس الجهد والنشاط الكبير للعمـل، والذي كان يعطيه في فترة شبابه. ويجد العضو القديم نفسه محصورا بين المرؤوسين الأصغر سناً والذين يتنافسون معه في فرص الترقية، وبين ندرة الفرص المتاحة له في سوق العمل لإشغال وظيفة تتناسب مع مؤهلاته في المنظمات الأخرى.

٤ ـ **الإحباط والتوتر**: تختلف حاجات الفرد وأهدافه ووسائل تحقيقها باختلاف مراحل حياته الوظيفية. فالعضـو الشـاب في بدايـة حيـاته الوظيفية، يجاهد لتحديد هويته الذاتية في عمله وإثبات كفاءته وتحقيق إستقـلاليته. ولا تخلو هذه المرحلة في حياة الفرد من المعاناة والألم. ومع ذلك، فإن الفترة المتوسطة والمتقدمة من المسـار الوظيـفي، تتمـيز بوجود مجموعة ضاغطة من الظـروف التي تؤثـر على حيـاة الأفـراد الوظيفية[٤٣]. **وعلى سبيل المثال**:

** الفرد الذي يعمل في مجال وظيفي يتميز بالمنافسة الشديدة، يشعر بالقلق الدائم والخوف من الفشل. فإذا لم يطوّر بصفة مستمرة معارفه وخبراته ومهارته، فإنه يتعرض لفقد مركزه وسمعته.

** يوجـد أحيـانـاً غضب من العضو القديم على الأعضاء الأصغر سناً، لأن لديهم فرص نمو وتقدم أفضل، ويحصلون على أجر أعلى في المرحلة المبكرة من سيرتهم الوظيفية. وهذه الفرص لم تكن متـاحـة للعضو القديم في نفس المرحلة. ويوجد أيضاً غضب من العضو القديم على الأعضاء الأصغر سناً، لأن لديهم مرونة أكبر في حياتهم، ولا يعملون في ظل القيود المتراكمة

في العمل والمنزل ويستنزف هذا الغضب طاقة العضو القديم، وخاصة إذا ما حاول كبته في نفسه أو إنكاره.

** بعد سن الأربعين، يبدأ بعض الناس في الشعور بأن ما تبقى لهم من عمر أقل كثيراً مما مضى، ويتزايد إدراكهم بفكرة الموت. ويتعرض الفرد في هذه الفترة بما يعرف **بأزمة منتصف العمر**. وعند اقتراب العضو القديم من سن المعاش، يشعر بالتهديد والقلق، نظراً لأن العمل أصبح جزءاً رئيسياً من هوية الفرد الذاتية، وخاصة بالنسبة للأفراد الذين يستغرقهم العمل ويتفانون فيه، فإن فقد الفرد لدوره في العمل يؤدي إلى تدمير مفهومه لذاته. ويعني أيضاً خسارة الفرد لحياته اليومية المنتظمة وفرص التفاعل الإجتماعي، إضافة لشعوره بالوحدة(٤٤).

إدارة الفترة المتوسطة والمتقدمة من المسار الوظيفي:

يعتبر الأفراد نوعاً فريداً من الموارد. وعادة ما تجد المنظمة صعوبة في تطويرهم والمحافظة عليهم واستخدامهم بالطريقة التي تحقق أهدافها. فكل فرد له أهدافه الخاصة المرتبطة بمساره الوظيفي، والتي قد لا تتوافق أو تتعارض مع خطط المنظمة في تطوير أعضائها في الأجل القصير أو الأجل الطويل. ونتناول فيما يلي، **بعض الإستراتيجيات** التي تهدف إلى تحقيق التكامل بين الفرد والمنظمة في هذا المجال.

(١) الربط بين تخطيط الموارد البشرية في المنظمة وبين المسار الوظيفي للأفراد. وتعتبر المسارات الوظيفية إحدى المدخلات الرئيسية لتخطيط الموارد البشرية في المنظمة. وتختار المنظمة عدداً من المسارات الوظيفية في مجالات عمل معينة، كالهندسة أو التسويق أو المحاسبة، وتحدد المراكز الوظيفية المختلفة التي يشغلها الفرد خلال كل مسار حتى يصل إلى قمة المسار. واحتياجات المنظمة من الموارد البشرية تعتمد على هذه المسارات الوظيفية من خلال المراكز الوظيفية. ومن وجهة نظر الفرد، فإن المسار الوظيفي هو عملية تتابع المراكز الوظيفية التي يرغب الفرد في إشغالها لتحقيق أهداف طموحاته الوظيفية. ويحدث التعارض بين المنظمة والفرد عندما تضع المنظمة خططها الخاصة بتصميم المسارات الوظيفية، وتغفل عمليات تطوير وتدريب الأفراد خلال تحركهم إلى المراكز الوظيفية المختلفة، ولا تهتم بتحقيق أهداف المسارات الوظيفية للأفراد، ولذلك يجب على إدارة المنظمة أن تعمل على تحقيق الآتي:

أ - إعادة النظر في المسارات الوظيفية، من خلال تجميع الوظائف المتشابهة في مجموعات، وتحديد المسار المنطقي لكل مجموعة، والفترة اللازمة للوصول إلى المركز الوظيفي المستهدف. وقد توصلت إحدى الشركات بعد الدراسة، إلى تخفيض الفترة اللازمة للوصول إلى مركز **"مدير متجر"** من ١٣ سنة إلى حوالي ٥ سنوات(٤٥).

ب - تحديد التتابع المنطقي لمهام كل وظيفة، وتحديد المهارات المطلوبة من الفرد، والوقت اللازم

لتطوير هذه المهارات في كل مهمة، حتى يصل إلى الوظيفة المستهدفة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الطرق المنظمة لتحليل الوظائف. فبتحليل مكوّنات كل وظيفة، يمكن التعرّف على نوع المهارات المطلوبة، مثل المهارات الإدارية وحلّ المشكلات أو المهارات الفنية أو مهارات العلاقات الإنسانية.

جـ - أن تتعرف المنظمة على أهداف وطموحات الأفراد بالنسبة لمساراتهم الوظيفية، ومدى تناسب إستعداداتهم وقدراتهم مع متطلبات الوظائف التي يسعون إليها. فكثيراً ما يبالغ الفرد في تقييم قدراته ومواهبه. وأحياناً تقييم المنظمة للفرد بدرجة أقل أو أعلى من قدراته ومواهبه الحقيقية، ولذلك فإن التخطيط المشترك بين الفرد والمنظمة يساعد على تحقيق هدف كل منهما.

د - أن تضع المنظمة في ضوء ذلك، خطط تطوير الأفراد التي تهدف إلى اكتساب المهارات والخبرات اللازمة للمهام الوظيفية المحددة مسبقاً، من خلال الممارسة الفعلية للمهام أو من خلال برامج التدريب.

هـ - زيادة المرونة في المسارات الوظيفية، من خلال الآتي:

١- يعكس مفهوم المسار الوظيفي عادة، عملية الترقية إلى المراكز الإدارية في المنظمة. وقد بدأت بعض المنظمات تطبيق فكرة **السلم الوظيفي الثنائي dual-ladder**، حيث يمكن أن يتدرج الفرد في الصعود، من خلال السلم الفني أو التخصصي أو من خلال السلم الإداري(٤٦). وتوفر المنظمة للأفراد أنواع التدريب وخبرات العمل المرتبطة بكل سلم وظيفي، حسب قدراتهم واستعداداتهم، وبما يحقق أهداف سيرتهم الوظيفية.

٢- نقل الأفراد إلى مراكز وظيفية في نفس المستوى التنظيمي (النقل الأفقي). وعادة ما يحدث النقل الأفقي بين الوظائف في السنوات الأولى من عمل الفرد في المنظمة، وبعد ذلك يستتر الفرد في مجال وظيفي معين، يكتسب فيه الخبرة المتخصصة بدرجة كبيرة. وهذه السياسة تؤدي إلى جمود الفرد في الأجل الطويل. وإذا لم تتح الفرصة للفرد ليتعلم مجالات وظيفية من وقت إلى آخر، فقد يصل إلى مرحلة الملل والرتابة ويصبح أقل إبتكاراً وإنتاجية. وتحافظ عملية النقل الأفقي خلال المسار الوظيفي، على حالة من الإنطلاق والنشاط نتيجة لتعلمه خبرات جديدة، وتعطي له منظوراً واسعاً للمنظمة ككل. وتظهر صعوبة النقل الأفقي بصفة خاصة في المراكز الوظيفية العليا، حيث يتطلب الأمر فترة من الوقت حتى يكتسب الخبرة الفنية للوظيفة الجديدة. وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الأداء لفترة معينة، ولكن بعد إكتساب الفرد الكفاءة اللازمة، فإن المدير قد يطوّر العمل ويطبق أفكاراً مبتكرة في المجال الجديد(٤٧).

٣- نقل الأفراد إلى وظائف من مرتبة أدنى (التنزيل). وعادة ما ترتبط فكرة تنزيل الفرد إلى مرتبة أدنى بالفشل. ومع ذلك فأحياناً يكون التنزيل أحد البدائل الإيجابية المقبولة من الفرد في الحالات الآتية(٤٨):

* عندما ترغب المنظمة في نقل الفرد إلى وظيفة في منطقة جغرافية أخرى، ويفضل الفرد البقاء في نفس المنظمة لظروفه العائلية، أو لارتباطه بنمط الحياة والأصدقاء في المنطقة. **ومثالاً لذلك**، فقد أعلنت جامعة في أحد المدن الأمريكية (San Diego)، عن حاجتها إلى أستاذ مشارك (مدرّس)، فتقدم عدد من الأساتذة ورؤساء الأقسام لإشغال هذه الوظيفة، بسبب تفضيلهم الحياة في تلك المدينة.
* عندما يخيّر الفرد بين إنهاء خدمته في المنظمة، وبين قبول وظيفة من مرتبة أدنى، فإنه يفضل البديل الأخير.
* عندما يكتشف الفرد أن فرص النمو والتقدم في مجاله الوظيفي الحالي أصبحت محدودة للغاية، فإنه قد يفضل قبول وظيفة من مرتبة أدنى في مجال وظيفي آخر، تتاح له فيه فرص النمو والتقدم في المستقبل.
* عندما يشعر الفرد بالإستقلالية وتحقيق ذاته في أنشطة خارج المنظمة (مثل الأنشطة الإجتماعية أو السياسية)، فقد يفضل قبول وظيفة من مستوى أدنى للتخلص من بعض مسؤوليات ومتطلبات وظيفته الحالية.

٤- إعادة الفرد إلى مركزه الوظيفي الذي كان يشغله سابقاً، إذا لم يحقق النجاح المنشود في مركزه الجديد الذي نقل أو رقي إليه. وإذا طبقت المنظمة هذه السياسة، فيجب عليها وضع الضوابط التي تقلل من آثارها السلبية، وذلك بأن توضح للأفراد مسبقاً ما يلي(٤٩):

* إن الترقية قد تحوي مخاطرة إعادة الفرد إلى وظيفته الأولى إذا لم يحقق النجاح المنشود.
* إن إعادة الفرد إلى مركزه الوظيفي لن يؤدي إلى تخفيض راتبه.
* إن المنظمة لن تعتبر إعادة الفرد إلى مركزه الوظيفي فشلاً، حيث تتحمل المنظمة جزءاً من المسؤولية.

وقد طبقت بعض المنظمات هذه السياسة، وخاصة عند ترقية الأفراد الذين يشغلون وظائف تتميز بدرجة عالية من التخصص، إلى وظائف قيادية للمرة الأولى. فقد يكتشف الفرد والمنظمة، أنه لا يملك القدرة القيادية، رغم تفوقه في المجال الفني لتخصصه.

(٢) وضـع سيـاسات الأفراد التي تساعد على تحقيق أهداف تطوير المسارات الوظيفية للأفراد. **ومن أمثلة هذه السياسات** ما يلي:

أ - تصميم برامج تهدف إلى التقييم المستمر للأفراد. وقد طبقت العديد من المنظمات في السنوات الأخيرة نظام "**مـراكز التقييم** Assessment Centers "، وتهدف مراكز التقييم إلى تقييم الأعضاء الحاليين في المنظمة، لكي تكتشف قدراتهم الإدارية الفعلية والكامنة واللازمة للترقية إلى الوظائف الإدارية. ثم تفاضل المنظمة بينهم في ضوء نتائج التقييم. ويعقد برنامج التقييم داخل أو خارج المنظمة لمدة يومين أو أكثر. ويتم تقييم الأفراد في البرنامج **بطرق متعددة** مثل لعب الأدوار، المناقشة الجماعية، تحليل الحالات. ويلاحظ سلوك المجموعة من خلال ردود فعلهم لمواقف معينة، تتشابه إلى حد كبير مع مواقف العمل الفعلية التي يتعرض لها الأفراد في الوظائف المستهدفة. ويتم تقييم المجموعة بمعرفة عدد من المقيّمين، حتى لا تتأثر عملية التقييم بالتحيز أو الإنطباع الخاطىء[٥٠]. وقد بيّنت الدراسات قدرة مراكز التقييم على التنبؤ بالنجاح الإداري في الوظائف اللاحقة التي شغلها الأفراد، (معامل الإرتباط يتراوح ما بين ,٢٧ إلى ,٦٤)[٥١]. وتتيح مراكز التقييم للفرد أن يحصل على معلومات واقعية دقيقة عن الفرص المتاحة، لتحقيق أهداف سيرتهم الوظيفية. كما تساعد مراكز التقييم في تصميم برامج التدريب والتطوير في المستقبل. ويقترح بعض الكتّاب، تشكيل لجنة دائمة للتطوير الإداري في المنظمة، تتكوّن من الإدارة العليا ومدراء الإدارات المختلفة ومدير شؤون الأفراد. وتختص اللجنة بعمل مراجعة وتقييم سنوي لنقاط القوة والضعف بالنسبة لكل مدير. وتشترك اللجنة مع الفرد في وضع خطة لتطوير مساره الوظيفي كل خمس سنوات[٥٢].

ب - توفير فرص التعليم المستمر لأعضاء المنظمة، من خلال الإجازات الدراسية أو تحديد ساعات عمل مرنة، تتيح للفرد فرص التعليم خارج المنظمة، أو تحمل مصاريف الدراسة. وتساعد هذه الأنظمة التعليمية على تحسين وتطوير معارف ومهارات الفرد، وتمنعه من الجمود في سيرته الوظيفية[٥٣].

ج - تبني سياسات واتجاهات مرنة نحو المسار الوظيفي المزدوج لكل من الزوج والزوجة. فقد تزايدت في السنوات الأخيرة، المشاكل المترتبة على نقل أحد الزوجين إلى منطقة جغرافية بعيدة. فيجب على المنظمة أن لا تتبنى إتجاهاً سلبياً، أو تتحيز ضد أحد الزوجين إذا رفض النقل، بأن تعمل مثلاً على حرمانه من الترقية في المستقبل. ويمكن للمنظمة أن تحل هذه المشكلة بمحاولة إيجاد وظيفة أخرى للزوج في نفس الموقع الجغرافي، أو توفر وظيفة للزوجة في نفس الموقع الذي سينقل إليه الزوج، أو تحدد ساعات مرنة تتيح فيها فرصة لقاء الزوجين على فترات دورية منتظمة[٥٤].

المبحث الخامس
تطبيق الإستراتيجيات الإدارية المقترحة في المنظمات العربية

تهدف هذه الدراسة في المقام الأول، إلى إثارة إهتمام رجال الإدارة العليا في منظماتنا العربية، بالقضايا والمشاكل التي تترتب على فشل التوافق بين أهداف المسارات الوظيفية للأفراد، وعمليات التطويع الإجتماعي في المنظمات. ولا شك أن بين الأسباب الهامة لعدم فعالية الكثير من المنظمات في الدول العربية، يرجع إلى تركيز الإدارة على تشكيل سلوك الأفراد في المنظمة بما يخدم أهدافها، بينما تتداخل في كثير من الأحيان، حاجات الأفراد وطموحاتهم التي تحقق أهداف مساراتهم الوظيفية:

كما أن إحتمال تطبيق الإستراتيجيات الإدارية المقترحة، سوف يتوقف على مدى إدراك واقتناع رجال الإدارة العليا في المنظمات العربية، بضرورة **إجراء تغيير جذري في الإستراتيجيات والسياسات المتبعة حاليا**، فيما يتعلق ببرامج الإختيار والتأهيل والتدريب وتصميم الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية، بما يحقق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

ويمكن إيجاز **أهم الإستراتيجيات الإدارية المقترحة، والتي يمكن الإستفادة منها في المنظمات العربية** فيما يلي:

١ ـ **مرحلة التوافق المبدئي بين الفرد والمنظمة:**

في هذه المرحلة يمكن تبني الإستراتيجيات التالية:

أ ـ تطوير برامج الإختيار، بهدف التحديد الدقيق لمواصفات شاغل الوظيفة.

ب ـ توفير معلومات حقيقية ومتوازنة عن الجوانب الإيجابية والسلبية للوظيفة، للمتقدمين لإشغال هذه الوظيفة.

ج ـ توثيق الروابط بين المنظمات والجامعات.

٢ ـ **المرحلة المبكرة من التطويع الإجتماعي والمسار الوظيفي:**

في هذه المرحلة يمكن تبني الإستراتيجيات التالية:

أ ـ توفير مهام وظيفية تثير دافع التحدي لدى الفرد.

ب ـ تصميم برامج تدريب تركز على احتياجات الفرد في العمل بدلاً من المعلومات العامة.

ج ـ توفير معلومات مرتدة للفرد عن إنجازاته في الوقت المناسب.

د ـ إسناد عملية التطويع المبدئي للفرد إلى مشرف فعال.

هـ ـ تصميم برامج التأهيل المبدئي، بهدف تقليل مشاعر التوتر والقلق لدى الأفراد.

و ـ وضع العضو الجديد في جماعة لها تأثير إيجابي على تشكيل سلوكه واتجاهاته.

٣ ـ المرحلة المتوسطة والمتقدمة للمسار الوظيفي:

في هذه المرحلة يمكن تبني الإستراتيجيات التالية:

أ ـ الربط بين تخطيط الموارد البشرية في المنظمة وبين المسارات الوظيفية للأفراد، من خلال:

(١) التحديد الدقيق للمسارات الوظيفية والمراكز الوظيفية التي يشملها كل مسار.

(٢) تحديد التتابع المنطقي لمهام كل وظيفة، وتحديد المهارات المطلوبة من الفرد في كل مهمة، والوقت اللازم لتطوير هذه المهارات.

(٣) التخطيط المشترك بين الفرد والمنظمة في تحديد أهداف مساره الوظيفي الذي يتناسب مع قدراته ومواهبه.

(٤) زيادة المرونة في المسارات الوظيفية، من خلال تطبيق فكرة السلّم الوظيفي الثنائي، والنقل الأفقي بين الوظائف من نفس الدرجة، والنقل إلى وظيفة من مرتبة أدنى، وإعادة الفرد إلى مركزه الوظيفي الأصلي.

ب ـ تطوير سياسات الأفراد من خلال الآتي:

(١) تصميم برامج تهدف إلى التقييم المستمر للأفراد.

(٢) توفير فرص التعليم المستمر للأفراد.

(٣) تبني سياسات واتجاهات مرنة نحو المسار الوظيفي المزدوج للزوجين.

الخـاتمـة:

تابعت الدراسة تطوّر الرابطة بين الفرد والمنظمة منذ بدايتها، من خلال تطوّر المسار الوظيفي للفرد، وتزامنه مع أنشطة التطويع الإجتماعي في المنظمة. وتهدف عملية التطويع الإجتماعي، إلى تحقيق مصالح المنظمة، بينما تركز أهداف المسار الوظيفي على تحقيق مصالح الفرد. **واتضح من الدراسة**، أن التوافق والتكامل بين أنشطة التطويع الإجتماعي وتطور المسار الوظيفي للفرد في مراحله المختلفة، يحقق أهداف كل من الفرد والمنظمة، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمة. وقد **ركزت الدراسة**، على تحليل ومناقشة المشاكل والقضايا التي تؤدي إلى فشل التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، خلال مراحل المسار الوظيفي والتطويع الإجتماعي. كما **عرضت الدراسة**، الإستراتيجيات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التوافق والتكامل بين الفرد والمنظمة خلال المراحل المختلفة، وأخيراً **أوجزت الدراسة**، الإستراتيجيات الإدارية التي يمكن تطبيقها في المنظمات العربية في هذا الشأن.

الهوامش

1 - J.P. Kotter, "The Psychological contract: Managing the joining up process", **California Management Review,** 15, 1973, pp. 91.

2 - D.T. Hall, **Careers in Organizations,** Santa Monica, Calif.: Good Year Publishing, 1976, P.4.

3 - Ibid, P. 57.

4 - P. Blau "Occupational Choices, **Industrial and labor relations Review,** 9, 1956, pp. 540 - 541.

5 - J.G. Goodale, "Effects of personal background and training on work values of the hard-core unemployed, Journal of Applied Pschology, 1973, 57, pp. 6-7.

6 - P.M. Blau, **Op. Cit.**

7 - J.L. Holland, **Making vocational choices: A theory of careers,** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1973, pp.23-25.

8 - E. Schein, **Career Dynamics.** Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co., 1978, pp. 128-129.

9 - Ibid.

10- D.A. Nadler, E.E. Lawler, and J.R. Hackman, **"Staffing Organizations", in perspectives on behavoir in organization (Eds),** New York. McGraw Hill Book Co., 1983, pp. 131-132.

11- V.H. Vroom, "Organizational Choice", **Organizational Behavior and Human Performance,** 1966, 1, pp. 214-217.

12- Ibid.

13- J.P. Kotter, **Op. Cit.**

14- D.C. Feldman, "Socialization process that helps new recruits succeed", **Personnel,** 1980, 6. p.15.

15- V.H. Vroom, and E.L. Deci, "The stability of post-decisional dissonance", **Organizational Behavior and Human Performance,** 1971, 6, p.40.

16- J.P. Wanous, **"The entry of new comers into organizations"** In J. Hackman, E. Lawler, and L. Porter (Eds), **Perspectives on behavior in Organizations,** New York, McGraw Hill, 1983, p.163.

17- D.C. Feldman, **"Organizational Socialization of Hospital Employees"** Medical Care, 1977a, 5, pp. 808-809.

18- * J.A. Breaugh, "Realistic Job Previews: A critical appraisal and future research directions", **Academy of management Review,** Oct. 1983, 615-617.

* J.P. Wanous, "Tell it Like it is at realistic job previews", **Personnel,** 52, 4, 1975, p. 54.

19- J.P. Wanous, "Organizational Entry: Newcomers moving from outside to inside", **Psychological Bulletin** 84, 1977, p. 616.

20- D.T. Hall, **Op. Cit,** P. 152.

21- D.C. Feldman **Op. Cit,** 1980.

22- Ibid.

23- D.C. Feldman, "A contingency theory of socialization", **Administrative Science Quarterly,** 21, 1976, p.435.

24- E.H. Schein, Organizational Socialization and the Profession of Management", **Industrial Management Review,** 1968, 9, pp. 9-10.

25- R.A. Webber, "Career problems of young managers", **California Management Review,** 18, 1976, p. 13.

26- D.J. Hall, **Op. Cit.**

27- E.H. Schein, "How to break in the college graduate", **Harvard Business Review,** 42, 6, 1964, pp. 70-71.

28- E.H. Schein, **Op. Cit,** 1968.

29- E.H. Schein, **Op. Cit,** 1964.

30- D.T. Hall, **Op. Cit.**

31- * D.C. Feldman, "The multiple Socialization of organization members", **Academy of Management Review,** June 1981, p. 315.

* G.R. Jones, "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustment to organizations", **Academy of Management. Journal,** 29, 2, 1986, p.270.

32- D.C. Feldman, **Op. Cit, 1980.**

33- Ibid.

34- Ibid.

35- * Ibid.

* J. Van Maanen, "People processing: Srategics of Organizational Socialization, **Organizational Dynamics,** 7, 1978, p.34.

36- E.R. Gomersall, and M.S. Myers, Breakthrough in on the job training", **Havard Business Review,** 44, 1966, p.70.

37- J. Van Maanen, **Op. Cit**.

38- D.C. Feldman, **Op. Cit.,** 1980.

39- * R. A. Welber, **Op. Cit**.

* D. T. Hall, **Op. Cit**.

40- J.E. Rosenboims, "Tournament mobility: Carier Patterns in corporation", **Administrative Science Quaterly,** 24, 1979, p. 230.

41- G. Dalton, P. Thompson, and R. Price, "The four stages of Professional careers", **Organizational Dynamics,** 6, 1977, p. 23.

42- H. Levinson, "On being a middle aged manager", **Harvard Business Review,** 47, 1969, p. 54-55.

43- * Ibid.

* D.J. Hall, **Op. Cit**.

44- C. Sofer, **Men in mid career,** London, Cambridge university press, 1970, p.10.

45- H. Wellbank, D. Hall, M. Morgan, and Hamner", Planning job progression for effective career development and human resources management", **Personnel,** 65, 1978, p.56-59.

46- G. Dalton and Others, **Op. Cit.,** 1977.

47- D. T. Hall and F.S. Hall, **"What's new in career management",** Summer, 1976, p. 195-196.

48- Ibid.

49- Ibid.

50- A. I. Kraut; New Frontiers for assesment Centers, **Personnel,** 53, 4, 1975, p.206- 207.

51- W.C. Byham, "Assesment Centers for supporting future managers", **Harvard Business Review,** 48, 1970, p. 157.

52- M. Morga, "D. Hall, and A. Martier", Career development strategies in industry, **Personnel,** 66, 1979.

53- J. Van Maanen, E. Schein, and L. Bailyn, **"The shape of things to come: A new look at organizational careers".** In J, Hackman, E. Lawler, and Porter (Eds), **Perspectives on Behavior in Organizations,** New York: Mc Graw Hill, 1977.

54- F. Hall, and D. Hall, "Dual Careers- How do couples and companies cope with the problems"?, **Organizational Dynamics,** 6, 1978, p. 75.